# Esperanza Para Familias

# Cómo Iniciar un Centro de Justicia Para Las Mujeres

Casey Gwinn, Esq. y Gael Strack, Esq.

# Introducción

*"La violencia contra las mujeres es quizá la violación más vergonzosa a los derechos humanos. Y tal vez la más dominante. No conoce fronteras geográficas, culturales ni de riquezas. En tanto ésta continúe, no podemos sostener que verdaderamente estemos progresando hacia la igualdad, el desarrollo y la paz."*

**Kofi Annan, Ex-Secretario General de las Naciones Unidas**

Soñaba con un día en que ninguna mujer muriera en México. Era una activista desde hace mucho tiempo y una reconocida poeta. Protestaba, se expresaba públicamente, exigía justicia, solicitaba que se aclararan las cosas y fue asesinada en Juárez en enero de 2011. Artículos de periódicos describieron su muerte como un acto abominable. Sin embargo, Susana Chávez es tan sólo una de miles de mujeres que han muerto en México en los últimos años, (muchas han sido asesinadas por sus parejas sentimentales y otros hombres han usado la violencia sin rendir cuentas de ello). Este manual se ha diseñado para señalar los pasos a seguir en un esfuerzo por detener, reducir y evitar la violencia en contra de las mujeres en México en los meses y años subsecuentes. El sueño de Susana era que "nadie más" muriera y sigue siendo el sueño de muchos otros. Si bien, los índices de violencia en contra de las mujeres en México son considerablemente elevados, las violaciones a sus derechos humanos no es una problemática exclusivamente nacional. Se pueden repetir historias trágicas de mujeres golpeadas, violadas y asesinadas, pero con diferentes hechos y circunstancias en distintos países del mundo. Desde los Estados Unidos hasta México, Sudamérica, Europa, Asia, África y en todo el Medio Oriente, la lucha por la igualdad, los derechos humanos y la no violencia están muy lejos de terminarse. Puede tratarse de un asesinato por honor, asesinato-suicidio, mutilación de los genitales femeninos, agresión sexual, trata de personas o prostitución forzada. La violencia en contra de mujeres y niñas adopta varias formas y tiene muchos nombres en todo el mundo. El cambio está ocurriendo muy lentamente, pero está sucediendo, ya que mujeres y hombres valientes aspiran ser ese cambio que se necesita. Muchas familias están eligiendo por el verdadero honor, al respetar los derechos de sus niñas y mujeres. Los hombres de todo el mundo se están convirtiendo en aliados de la búsqueda de equidad para todas las personas. Los jóvenes están defendiendo su creencia en la esperanza de la justicia y el poder de un cambio social y volviendo a sus raíces de aquellas creencias que no toleran la violencia ni el abuso.

Este breve manual es un reconocimiento a esa esperanza, la esperanza de que exista una mejor manera que la opresión, la violencia familiar, el poder, la subyugación y el control. Es un homenaje al poder de un cambio social que se da cuando los líderes, dependencias organizaciones, empresas, personas físicas y gobiernos se unen para decir que es suficiente. Es un mapa al futuro que todos debemos tratar de lograr. Es una causa más grande que todos nosotros. Es la causa de los derechos humanos, la dignidad humana y la autodeterminación. No rechaza enseñanzas religiosas, valores familiares ni hermosos aspectos de la cultura y las comunidades locales. La historia de este camino hacia adelante tiene sus raíces en las palabras y creencias de líderes, visionarios, abogados y organizaciones poderosas en los Estados Unidos, México y otros países en el mundo donde el cambio está sucediendo. La Primer Conferencia Mundial sobre la Mujer se celebró en la Ciudad de México en 1975 y dicha conferencia histórica dio origen a la "Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer" conocida como "CEDAW". Más tarde, el 18 de diciembre de 1979, la CEDAW fue adoptada por las Naciones Unidas y generalmente se le reconoce como la "Carta de Derechos" para la mujer. Hasta ese momento, no había otro documento que en forma integral abordara los derechos de la mujer dentro de la vida política, cultural, económica, social y familiar. Desde entonces muchos líderes valientes han estado progresando de manera importante en la larga batalla a favor de los derechos humanos de la mujer.

En 1989, en una comunidad no muy lejos de Baja, California centelleaba la vela de la esperanza en las vidas de muchas víctimas de la violencia intrafamiliar. Se abrieron refugios para ese tipo de víctimas, se crearon tribunales especializados y trabajaron en forma conjunta policías, ministerios, abogados y terapistas para ayudar a las víctimas que acudía a ellos en busca de ayuda. Comenzaron a reducirse las muertes por violencia intrafamiliar. Casey Gwinn y Gael Strack, junto con un pequeño grupo de abogados feministas y policías fueron a San Diego, California para proponer un nuevo proyecto: Centros multidisciplinarios con todos los servicios integrados donde las víctimas y sus hijos pudieran ir a un sólo lugar a recibir todos los servicios necesarios. Propusieron la creación de un Centro de Justicia Familiar – un punto único de compra con policías, ministerios, abogados, consejeros, profesionistas en asuntos civiles, médicos, trabajadores sociales para niños y muchos otros prestadores de servicios, todos trabajando en forma conjunta y cooperativa en un solo lugar. En 1989, nunca se había hecho en ninguna parte del mucho un Centro integral de esa naturaleza, con todas esas oficinas y profesionales trabajando de manera conjunta. Algunos programas había creado servicios multidisciplinarios y algunos otros había reunido en un solo lugar algunas dependencias, algunos refugios contra la violencia intrafamiliar brindaban varios servicios junto con un refugio para situaciones de emergencia desde un mismo lugar, pero ninguna comunidad había tenido éxito en integrar en un solo sitio a todas las personas y oficinas que trabajaran para ayudar a las familias en su comunidad. San Diego cambió el futuro con su sueño y, por décadas, señaló el camino para llegar a los Estados Unidos, México y alrededor del mundo.

Para recibir respuestas a las iniciativas, tuvieron que pasar 13 años después de la primer propuesta pública para un Centro Familiar de Justicia en San Diego y muchos pasos para

lograr una comunidad cooperativa y coordinada; sin embargo, en 2002 San Diego abrió el Centro más grande e integrado jamás creado – 27 dependencias trabajando en forma conjunta en 40,000 pies cuadrados en el centro de San Diego para brindar servicio a más de 1,000 mujeres y niños al mes. El Centro de Justicia Familiar de San Diego de inmediato llamó la atención en todo el mundo. Primero, se presentó una reseña en el programa de Oprah Winfrey. Durante los cinco años, el Centro ha tenido visitantes de más de 67 países. El Presidente de esa época, George W. Bush, endosó el modelo y el Congreso de los Estados Unidos proporcionó fondos para la creación de Centros similares en diversas comunidades de los Estados Unidos.

Al mismo tiempo, el ímpetu que comenzaba a generarse en San Diego también se estaba observando en muchos otros sectores del movimiento del servicio social y en muchas iniciativas del movimiento contra la violencia intrafamiliar en todos los Estados Unidos y el mundo entero. Organizaciones no gubernamentales comprometidas en Europa, África, Asia y el Medio Oriente también comenzaron a enfocarse en métodos para prestar servicios de manera conjunta. México también comenzó a ser uno de los líderes en este esfuerzo gracias al apoyo de la comunidad y el gobierno de Nuevo León donde abrió el primer Centro de Justicia Familiar en 2005, que sirvió de modelo después del Centro de Justicia Familiar de San Diego.

"La respuesta de una comunidad coordinada" y "la cooperación" llegaron a ser las expresiones del movimiento contra la violencia. El enfoque era la creación de grupos de gente que aportaran críticas a la teoría del cambio social. De hecho, profesionales muy dedicados comenzaron a darse cuenta de que si trabajaban en forma conjunta podía creara mucho más poder a favor de un cambio social que si lo hacían en forma separada. Las oficinas e instituciones que trabajan por separado no tuvieron la influencia o eficacia que experimentaron aquellas oficinas que trabajaban en forma coordinada. El movimiento del Centro de Justicia Familiar muy pronto comenzó a demostrar esta realidad universal incluso a los observadores más escépticos.

Sin lugar a dudas, hay muchas formas de avanzar en lo que respecto a cómo manejar asuntos en materia de derechos humanos en caso de violencia intrafamiliar. La necesidad es muy grande y las fuerzas que ha hecho que persista la violencia, el abuso sexual y la subyugación son tan poderosas que se necesitan más estrategias e iniciativas. Sin embargo, este breve manual se enfoca en la estrategia del Centro de Justicia Familiar – un esfuerzo para conjuntar los servicios que más se pueda en un solo lugar con el fin de que las víctimas de abuso y sus hijos puedan ir a ese sitio y encontrar ahí seguridad, sanación, fuerza y esperanza.

En México, con el apoyo del Presidente Felipe Calderón, ahora se están desarrollando Centros para prestar servicio y brindar seguridad a las mujeres y niños que han sufrido algún tipo de violencia y abuso sexual. En colaboración con USAID, sus sub-contratistas, *Management Systems International* y *the National Family Justice Center Alliance* (con base en lo que se hizo en San Diego, California), el gobierno federal mexicano, a través del

Centro Nacional de Prevención del Delito y Participación Ciudadana del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, está sustentando el desarrollo de Centros en todo el país. Estos Centros se enfocarán principalmente a la violencia contra las mujeres y niñas ya través de un modelo único, el cual podrá ser adaptado en las distintas regiones para cubrir las necesidades de las comunidades a las que sirvan.

Este manual se utilizará en conferencias especiales de capacitación con los capacitadores que se hayan seleccionado para las comunidades que traten de desarrollar Centros en diferentes comunidades en México. Este manual contiene toda la información sobre la experiencia de un modelo donde todos los servicios que se prestan se encuentran en una sola ubicación, lo cual se describe en el Capítulo 1 y las lecciones aprendidas del Centro de Justicia Familiar de San Diego, así como la forma en que está cambiando el sistema de justicia penal mexicano con base en los proyectos del Régimen de Derecho en los últimos años que están encaminado al sistema de justicia penal hacia un modelo adversarial.

Este manual se ha diseñado para ser un recurso que sirva de fundamento para el esfuerzo de crear Centros piloto en México. La intención es que funcione como un recurso para las comunidades en toda la República Mexicana al tratar de elevar los derechos humanos de la mujer, mantener y homenajear familias saludables y no violentas, así como un cambio social avanzado a fin de reducir los asesinatos, suicidios, violencia física a mujeres, secuestros, abusos sexuales, trata de personas y prostitución forzada. El objetivo es usar el poder del modelo del Centro de Justicia Familiar como estrategia para ayudar a lograr estos fines. El manual incluye aspectos filosóficos que rodean el cambio del sistema mexicano, la experiencia de Monterrey, lecciones y ejemplos prácticos de San Diego, así como pasos básicos para tratar de desarrollar Centros que funcionen mejor en aquella comunidad donde se apliquen los principios del movimiento del Centro de Justicia Familiar.

Este manual se ha organizado de una forma generalmente cronológica para comenzar un Centro. Este Capítulo ha resaltado el poder de la visión de un Centro de Justicia Familiar sobre los primeros resultados de casi 80 Centros que ya están operando en los Estados Unidos, México, Canadá, Jordania, Gran Bretaña y otros países del mundo. El Capítulo 2 se enfoca en el Desarrollo de Asociaciones y la importancia fundamental de estrechas relaciones de trabajo entre las oficinas clave que se han asociado para tratar de abrir un Centro. El Capítulo 3 analiza el modelo del Centro de Justicia Familiar y cómo una comunidad crea una visión común, evalúa su modelo actual de entrega del servicio y luego pone en marcha un proceso de planeación estratégica para desarrollar un conjunto de directrices para comenzar a desarrollar y operar un Centro.

El Capítulo 4 estudia los pasos detallados para implementar un plan estratégico, incluyendo el desarrollo de grupos de trabajo específicos que son necesarios para planificar con detalle la estructura de la operación y la viabilidad a largo plazo del Centro. El Capítulo 5 identifica el apoyo fundamental y el "aprovisionamiento" que se necesitan tanto antes como después de abrir el Centro, incluyendo el apoyo del sector gubernamental y comercial que es vital para tener éxito. El Capítulo 6 identifica los pasos prácticos necesarios para realmente ayudar a que el Centro pueda operarse, incluyendo una Gran Inauguración y el proceso de manejar los retos para su operación, mismos que se identificaran como oficinas trabajando de manera conjunta bajo un mismo techo por primera vez. El Capítulo 7 describe los aspectos de Seguridad que deben identificarse y enfrentarse para tener la certeza de que los clientes y el personal estarán seguros una vez que el Centro comience a operar. El Capítulo 8 se enfoca en la importancia de brindar servicios de asistencia médica dentro lesiones a las víctimas con el fin de poder procesar penalmente al delincuente. El Capítulo 9 trata sobre muchos retos que se presentan una vez que profesionales de oficinas gubernamentales y no gubernamentales realmente convergen en un mismo lugar. Es difícil poder mantener trabajando de manera conjunta a todas las asociaciones y enfocarse en que compartan información responsable con el fin de poder garantizar la seguridad de la víctima y demostrar la responsabilidad del delincuente. Sin embargo, el liderazgo experimentado de la NFJCA ha identificado muchas estrategias para que los Centros mantengan una convivencia saludable y coordinada en sus actividades diarias. El Capítulo 10 ofrece lecciones generales aprendidas de muchas comunidades en todo el mundo que han seguido un modelo de diversas oficinas que se han ubicado en un mismo lugar. Estas lecciones pueden ayudar a las comunidades en México a evitar cometer muchos errores y enfrentarse a dificultades que tuvieron que padecer otros Centros.

En la actualidad existe un fuerte equipo a través de las relaciones que se desarrollaron entre el Centro Nacional de Prevención del Delito y Participación Ciudadana del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el Programa de Apoyo en Seguridad y Justicia de USAID México y el *Family Justice Center Alliance* (San Diego, California), que están ayudando a dar seguimiento a esta visión. Este manual es el siguiente paso para un largo viaje que tenemos por delante.

. Casey Gwinn y Gael Strack
Abril de 2011

# Capítulo 1. El Poder de los Centros de Justicia Familiar.

**Introducción**

No hay duda de que los modelos de servicios en colaboración ofrecen la mayor esperanza de poder brindar servicios conjuntos e integrales para cubrir las necesidades de las víctimas de violencia familiar. Al final de este manual hay una bibliografía que documenta los resultados y conclusiones que se obtuvieron de la búsqueda que se ha hecho en todo el mundo sobre los beneficios de servicios conjuntos. Este manual trata de "cómo" una parte de este nuevo excitante movimiento se refiere en ocasiones como el movimiento del "Centro de Justicia Familiar". Ahora existe un claro compromiso por parte del gobierno mexicano para desarrollar un modelo único y eficaz en toda la República con base en la información práctica que proporciona este manual.

**La Historia de los Modelos de Servicios en un Mismo Lugar y de Manera Cooperativa**

El modelo de servicio en un mismo lugar conocido como el Centro de Justicia Familiar y que se referirá en la nueva iniciativa mexicana como Centros de Justicia Para Las Mujeres, es un concepto sencillo que tal vez mantiene la promesa más grande que hay existido en décadas para lograr la visión de que haya equidad de género, protección a la familia y seguridad en la comunidad. El concepto es que todos los servicios para las mujeres que son víctimas de la violencia y el maltrato por parte de los hombres se puedan brindar en un mismo lugar en vez de que estén dispersos en diferentes sitios. . Diferencias de tipo cultural, a nivel de leyes, creencias, valores y prioridades de oficinas gubernamentales y no gubernamentales por lo regular dificultan los esfuerzos de implementar la simple idea de prestar todos los servicios necesarios bajo un mismo techo o integrar en un mismo sitio los servicios que necesiten las víctimas de violencia familiar.

Como se mencionó en la Introducción, el Centro de Justicia Familiar más grande e integral en el mundo se desarrolló en San Diego, California en 2002 bajo la dirección del entonces consejero legal de la ciudad, Casey Gwinn, y el jefe de la policía, David Bejarano. El Centro abrió sus puertas oficialmente en 2002 integrado por miembros de 27 oficinas gubernamentales y no gubernamentales, operando todas ellas bajo el mismo techo y brindando servicio a más de 1,200 mujeres y niños al mes. Sin embargo, el Centro de Justicia Familiar de San Diego fue la culminación de casi 15 años de colaboración, servicios ubicados en un mismo lugar, coordinación y cooperación de varias oficinas en San Diego que finalmente dieron lugar al modelo más grande de servicios brindados en un mismo lugar. Después de que se redujera casi el 95% de homicidios por violencia doméstica durante el desarrollo, la operación y expansión del modelo de servicios prestados en un mismo lugar en San Diego, el Centro de Justicia Familiar de San Diego se proclamó como el modelo nacional e internacional de un servicio integral y centro de apoyo para víctimas.

En 2003, el presidente George W. Bush propuso una iniciativa federal de US$20 millones de dólares para desarrollar modelos rurales, de tribus, suburbanos y urbanos de centros de servicio multidisciplinarios en un mismo lugar para víctimas de violencia familiar. Los centros, ahora comúnmente referidos como "centros de justicia familiar", se basaron en el modelo del Centro de Justicia Familiar de San Diego (www.familyjusticecenter.org). Los primeros Centros fundados a nivel federal se enfocaron principalmente en la violencia de la pareja íntima y se diseñaron para reducir el número de lugares a donde deben acudir las víctimas para recibir los servicios necesarios y el número de veces que deben contar sus historias a fin de poder recibir apoyo. En 2004, el presidente de la Iniciativa del Centro de Justicia Familiar fundó los primeros 15 Centros de Justicia Familiar en comunidades urbanas, rurales y suburbanas en todos los Estados Unidos. En febrero de 2007, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos anunció el compromiso de hasta US$3 millones de dólares de financiamiento para apoyar el desarrollo de un centro de justicia familiar integral ubicado en un mismo lugar en la ciudad de Nueva Orleans, como secuela del Huracán Katrina, con base en la Iniciativa del Centro de Justicia Familiar del Presidente.

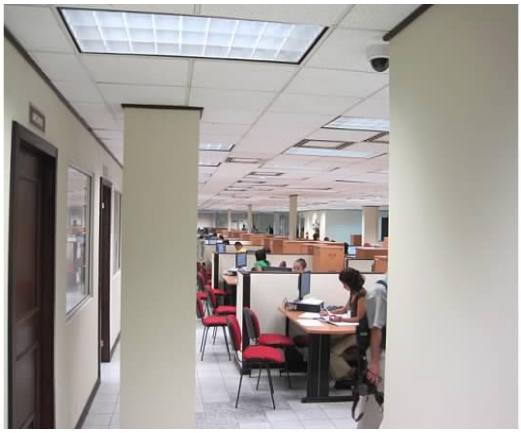
Los primeros resultados positivos importantes de la Iniciativa se identificaron por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos aproximadamente tres años más tarde de que los primeros 15 Centros comenzaran a prestar servicios. En 2007, el Departamento de Justicia identificó a los Centros de Justicia Familiar como una "mejor práctica" en el área de respuestas coordinadas a la comunidad y una prestación de servicios en forma cooperativa para resolver el delito de violencia a las mujeres y niñas. El Departamento de Justicia citó algunos descubrimientos y resultados de muchos de los primeros Centros en los Estados Unidos, incluyendo: homicidios reducidos; aumento en la seguridad de las víctimas; incremento en la autonomía y otorgamiento de poderes a las víctimas; disminución en el miedo y ansiedad de las víctimas reducción del arrepentimiento de las víctimas cuando se agrupaban los servicios y el apoyo en un solo lugar; aumento de la eficiencia en los servicios conjuntos a víctimas por parte de los prestadores de servicios; incremento en la persecución de delincuentes; y un incremento impresionante de apoyo de la comunidad para los servicios a víctimas y sus hijos a través del modelo del centro de justicia familiar.

Mientras que el éxito del modelo depende de relaciones de trabajo, fuertes y respetables entre todas las dependencias asociadas, existen muchas pruebas de que los servicios integrales que se brindan en un mismo lugar ofrecen un mayor apoyo y seguridad a las víctimas y una responsabilidad más grande de los delincuentes. En los grupos a los que se enfocan en los Estados Unidos, México y otros países de mundo, los sobrevivientes de maltrato por lo regular y en forma unánime describen su enorme deseo de recibir los servicios en un mismo sitio con todos los prestadores de servicio coordinando sus esfuerzos. Una vez que se prestan los servicios en este modelo, los sobrevivientes en forma unánime adoptan el modelo y por lo general identifican otros servicios que a ellos les gustaría que se brindaran en proyecto de servicios desde un mismo lugar

*La Experiencia del CJF de Monterrey y el Proyecto de Estado de Derecho*

En México, el primer modelo con una diversidad de servicios prestados por varias oficinas en un mismo lugar abrió en Monterrey, México en 2005. Construyéndose con base en la larga historia de la defensa de los derechos humanos a partir del movimiento de mujeres en México, el Centro de Justicia Familiar abrió sus puertas en un área de más de 2,300 metros cuadrados en el centro de Monterrey, quedando sólidamente dirigido por la Procuraduría General de Justicia y muchas otras agencias ministeriales.

La experiencia del CJF de Monterrey FJC ya ha establecido los posibles beneficios de las víctimas en México. Las víctimas han manifestado que es más fácil tener acceso a los servicios, tienen que contar sus historias menos cantidad de veces y se sienten más apoyadas que cuando tiene que ir de oficina en oficina y de lugar en lugar para obtener los servicios que necesitan. La experiencia en Monterrey se ha limitado y sólo es a nivel local [hasta que se ponga en marcha] la iniciativa actual del gobierno mexicano.



La relación entre México y los Estados Unidos con base en el *National Family Justice Center Alliance* nació en 2004 cuando un equipo de profesionales mexicanos con experiencia en justicia penal y apoyo legal fue a San Diego y visitó el nuevo Centro de Justicia Familiar de San Diego.

Posteriormente el equipo de mexicanos regresó a Monterrey y se dedicó a lograr su sueño de crear un Centro modelo en México.

El presidente Vicente Fox formalmente inauguró el Centro de Justicia Familiar en 2005. El Centro de Monterrey y el Centro de San Diego han continuado compartiendo información o cooperado uno con otro durante los últimos cinco años. En 2010, el gobierno mexicano trabajó en forma muy estrecha con el Programa de Apoyo en Seguridad y Justicia de USAID México, en la impartición de un foro especializado en el tema de Centros de Justicia para las Mujeres, en Monterrey para equipos de profesionales que se encuentran en comunidades de toda la República Mexicana. El presidente Calderón asignó $20 millones de pesos para apoyar el desarrollo de Centros piloto en determinadas comunidades del país.

La *National Family Justice Center Alliance* prestó servicios de capacitación y asesoría en la Conferencia de Monterrey. Casey Gwinn, Gael Strack, y la abogada Brenda Lugo presentaron muchas de las lecciones que aprendieron de los Centros de Justicia Familiar de todo el mundo y los equipos de mexicanos discutieron por separado la forma en que ese modelo de servicios integrales prestados en un mismo lugar podría operar en sus comunidades. La conferencia en Monterrey consideró muchos de los beneficios que representaba el hecho de que sectores gubernamentales y no gubernamentales trabajaran en forma conjunta para satisfacer las necesidades de las mujeres y los niños maltratados. Equipos de Mexicali, la Ciudad de México, Durango, Chihuahua, Nuevo León, Morelos, Sinaloa, Colima, Yucatán, Jalisco, Campeche, Chiapas, Guerrero, y Baja California Norte regresaron a sus comunidades después de la conferencia con una enorme energía y entusiasmo sobre la idea de desarrollar sus propios Centros.

En 2010, el gobierno mexicano, en colaboración con USAID, *Management Systems International*, y la *Family Justice Center Alliance*.

**"El Silencio es el Principal Enemigo de la Justicia"**
**Por Casey Gwinn**

Esta semana recordó una gran verdad: el silencio es el principal enemigo de la justicia. Nuestro equipo (Gael Strack, Brenda Lugo, y yo) estuvimos tres días en Monterrey, México como parte del inicio de una conferencia histórica patrocinada por el gobierno federal mexicano, USAID, ,y la *National Family Justice Center Alliance*. Al reunirnos con las asombrosas mujeres del movimiento en México para frenar la violencia en contra de mujeres y niñas, y los hombres que las respaldan, nos fuimos enterando de las historias de violación, secuestro, maltrato y asesinato. Escuchamos sobre las cientos de mujeres que fueron asesinadas en Ciudad Juárez durante los últimos quince años. Vimos un fuerte video de la Fundación Avon sobre el impacto de la violencia doméstica en los niños. Escuchamos que 8 de cada 10 mujeres que presentan denuncias sobre violencia, abuso sexual y otras formas de maltrato, más tarde se retractan de sus historias frente al sistema de justicia penal y civil ya que no les brindan un apoyo adecuado. También nos enteramos de que entre 1999 y 2005, más de 6,000 mujeres y niñas fueron asesinadas en México. Escuchamos de las recientes redadas policiacas en refugios para mujeres y niños golpeados en Monterrey, Cancún y Ciudad Juárez en 2010. Escuchamos sobre el dolor, miedo e intimidación que por lo regular enfrentan las víctimas, los defensores de las víctimas y los líderes políticos que tratan de hablar con la verdad. Nos enteramos del director de un refugio que renunció después de haber sido secuestrado y amenazado así como de funcionarios públicos que fueron asesinados por decir las cosas tal como sucedieron

Era obvio el poder de la oscuridad. Por lo general la justicia se le niega a las mujeres golpeadas y maltratadas en México. Con frecuencia se sacrifica la justicia para alabar el privilegio y derecho masculino que con mucha regularidad es condonado por la Iglesia y las estructuras sociales que constituyen los cimientos de la sociedad mexicana. Sin embargo, el silencio de las mujeres, de la gente maltratada y de los oprimidos se está acabando en México. Los buenos están levantando sus voces en México dirigidos por mujeres valientes.

Como lo he escrito en las primeras horas de la mañana del 30 de junio de 2010, mi corazón está lleno de esperanza porque escuchamos las voces de mujeres valientes en México durante los dos últimos días. Voces poderosas como las de la Dra. Laura Carrera, Comisionada Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres; Martha Lucía ("Malú") Micher, Directora General del Instituto para las Mujeres en la Ciudad de México; Mónica Maccise Duayhe, Coordinadora de los Programas de Igualdad de Géneros del Tribunal Superior Mexicano; Aixa Alvarado, Directora y Cofundadora del Centro de Justicia Familiar de Monterrey; Luz Estela Castro; Gabriela Saavedra; Elsa Jiménez, Nora Frías; Margarita Cisneros; y muchas otras asombrosas mujeres de Nuevo León, Jalisco, Chihuahua, Durango, Baja California, Chiapas, Morelos, Guerrero, y Campeche. Conocimos mujeres asombrosas que fungían como funcionarios electos, organizadores de comunidades, directores de refugios, abogados, consejeros legales y en otros papeles tales como representantes del cambio todos ellos pidiendo justicia para las mujeres y las niñas.

Nos hicieron recordar una poderosa verdad: el silencio es el principal enemigo de la justicia. Las mujeres asombrosas de México, se rehúsan a seguir calladas. Están comenzando a levantar sus voces y a ayudar a los sobrevivientes para que digan sus historias. El ganador del Premio Nobel, Laureate Bishop Desmond Tutu ha dicho que el primer paso hacia la justicia es decir la verdad. Las mujeres mexicanas saben que la justicia nunca vendrá sino hasta que se diga la verdad. Así que ellas están diciendo la verdad a todo aquél que la quiera escuchar. Están combatiendo el liderazgo político, el liderazgo del clero y a los líderes comerciales para enfocarse en el feminicidio, todas las formas de delitos con base en los género, y las instituciones que atacan los primeros cimientos sobre los que deben construirse la justicia. Sin embargo, no están simplemente repudiando la obscuridad sino también encendiendo velas en la medida que abogan por las leyes, políticas, procedimientos y fondos que elevarán la condición de las mujeres y proporcionarán los recursos tanto para las iniciativas de prevención como de intervención.

El presidente Felipe Calderón y funcionarios elegidos a nivel local, estatal y federal están encabezando los esfuerzos para acabar con el silencio y brindar recursos por la lucha de la justicia a favor de mujeres y niñas. La conferencia de esta semana fue respecto a uno de esos esfuerzos que el gobierno federal anunció respecto a una inversión de $20 millones de pesos para crear los Centros de Justicia para las Mujeres en diversos estados de toda la República Mexicana. Los Centros, tomando como modelo el Centro de Justicia Familiar de San Diego, también se apoyarán en gran medida en el modelo del CJF mexicano – el Centro de Justicia Familiar de Monterrey. El Centro de Justicia Familiar en Nuevo León abrió sus puertas en 2005 bajo la dirección del Procurador de Justicia del Estado. El Ministerio Público Luis David Salinas Ortiz, Aixa Alvarado, y un equipo de varias personas de oficinas públicas y privadas en Monterrey encabezaron este esfuerzo con el apoyo del presidente Vicente Fox. En la actualidad, el Centro es un modelo para todo México y es uno de los Centros más impresionantes en el mundo.

El silencio es el principal enemigo de la justicia y en la actualidad es nuestra mejor oportunidad incluso en México para marcar una diferencia en las vidas de aquéllos que dependen de nosotros para recibir la justicia.

**(Casey Gwinn autor de este blog en junio de 2010 durante el Foro de los Centros de Justicia para las Mujeres en Monterrey, México)**

El proceso de planeación que se utilizará en esta iniciativa puede ser un modelo para México y el resto de América Central en cómo planear y crear los Centros. El progreso que ha estado haciendo el gobierno mexicano en conjunto con organismos internacionales puede ayudar a señalar el camino que deben seguir otros países, regiones y ciudades que están tratando de proteger a las mujeres contra la violencia y el maltrato y a sustentar relaciones familiares saludables, estables y sin violencia.

La base del éxito de esta política de estado implementada a través del Centro Nacional de Prevención del Delito y Participación Ciudadana del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública es el esfuerzo mexicano para crear nuevos centros de servicio y ampliar los ya existentes para tratar la violencia familiar a través de servicios integrados en un mismo reflejo del creciente movimiento de las mujeres en México. Muchos de los principios que abogaban en un esfuerzo creciente por proteger y conferir poderes a las mujeres se aplicaron en Monterrey en 2005 con la apertura del Centro de Justicia Familiar. La otra fuerza poderosa del cambio ha sido el Proyecto de Estado de Derecho en México, que está moviendo lentamente al sistema de justicia penal mexicano hacia un modelo más adversarial y lo está alejando del sistema inquisitorio que fundó sus orígenes en el derecho español.

Al mismo tiempo, esos esfuerzos hacia la prestación de servicios cooperativos comenzaban a evolucionar en México, el Proyecto de Estado de Derecho se estaba desarrollando y comenzaba su travesía hacia la transformación de un sistema de justicia penal en todo el país desde el sistema inquisitorio hacia un sistema adversaria con base en una defensa oral. El Proyecto de Estado de Derecho no sólo está ayudando a redefinir los posibles papeles de la policía o los ministerios en el modelo del Centro de Justicia para las Mujeres en México sino que también ayudará a que dicho sistema se enfoque en la importancia crucial de la defensa de la víctima y el testimonio de las víctimas sobre la conducta criminal de los agresores violentos. (Véase la Sección de Estado de Derecho que aparece más adelante).

> *Las desigualdades en el empleo, la educación, representación política y papeles sociales entre los hombres y mujeres en México están sumamente resguardadas y toda la magnitud de la violencia contra las mujeres aún no se ha reconocido debido al hecho de que está profundamente arraigada en las relaciones sociales.*[1]

El éxito y la naturaleza innovadora del trabajo en conjunto con el enorme apoyo del gobierno mexicano han motivado la creación de este manual. Cada estado y cada comunidad en México son únicos y los retos serán diferentes en cada una de ellas pero todas las personas, funcionarios de gobierno, y abogados de organizaciones no gubernamentales que se unieron en Monterrey en junio de 20010 ha ayudado a crear un proceso que puede servir de guía a otras comunidades en México.

[1] Informe PRONAM al Comité de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (1999)

Las iniciativas del proyecto de Estado de Derecho que se han venido desarrollando a lo largo del país en años recientes también jugarán un importante papel para traer un cambio favorable a los sistemas creados para proteger mujeres y niños.

**Centros de Justicia Para Las Mujeres y el Proyecto del Estado de Derecho**

*Los Centros de Justicia Para Las Mujeres tienen la capacidad de mejorar en forma importante el acceso a la justicia para las víctimas de la violencia familiar. Las reformas al sistema de Justicia del Congreso en México en 2008 incluyeron* ***cuatro elementos principales****: 1) cambios al procedimiento penal a través de la introducción de nuevos procedimientos adversariales orales, condenas alternativas, y mecanismos alternativos de solución de controversias (ADR, por sus siglas en inglés); 2) un mayor énfasis sobre los derechos del acusado (por ejemplo, la presunción de la inocencia, la garantía de audiencia y una defensa legal adecuada); 3) modificaciones a las estaciones de policía y sus papel en las investigaciones criminalísticas; y 4) medidas más fuertes para combatir el crimen organizado*

*Cada una de estas áreas de la reforma tendrá un impacto en el desarrollo de los Centros en México. Primero, el enfoque más grande en una condena alternativa dará lugar a la oportunidad para los ministerios y jueces de recibir información por parte de las víctimas para decidir si la prisión u otras sanciones son más correctas después de haber declarado culpable al acusado. Las normas para dictar una sentencia en un asunto se pueden crear para que tengan un procedimiento más congruente para declarar a los acusados culpables, con base en la gravedad del delito. En segundo lugar, el énfasis en la garantía de audiencia y los derechos del acusado ejercerán más presión en los oficiales de policía y los ministerios para reunir todas las pruebas disponibles sobre delitos de violencia familiar en lugar de confiar únicamente en la declaración de la víctima. Esto también aumentará la importancia de la defensa de la víctima y los servicios de apoyo a las víctimas para incrementar su participación en el proceso para perseguir el delito. En tercer lugar, el hacer que participen profesionales que hacen cumplir la ley local en las investigaciones y desarrollar relaciones de trabajo más estrechas entre la Procuraduría General de Justicia y los oficiales de la policía requerirá un enfoque todavía mayor en el profesionalismo y la competencia en la material entre los oficiales de policía. Esto significa es necesario aún más capacitación y especialización para los oficiales de policía y los ministerios que manejan esos asuntos. Por último, el enfoque en el crimen organizado y más herramientas para tratar dicho crimen deberán tenerse presentes como los ministerios y oficiales de policía a nivel federal y estatal que buscan las conexiones entre el crimen organizado y la violencia contra mujeres y niños*

Ya se ha estado sintiendo el poder de los Centros de Justicia para las Mujeresy las posibilidades de una cooperación eficaz son más obvias en todo México. En la medida que evolucione el movimiento, las comunidades interactuarán, aprenderán unas de otras y crearán modelos diseñados exclusivamente para sus propias comunidades. Los equipos multidisciplinarios que se unan para diseñar e implementar estos nuevos modelos en todo el país estarán compartiendo sus lecciones aprendidas con los demás e interactuarán con profesionales que tengan un trabajo similar en otras partes del mundo.

Cada comunidad debe desarrollar su propia visión para un Centro de Justicia Familiar o un Centro de Justicia Para Las Mujeres. La experiencia de San Diego y Monterrey ha dejado en claro que el modelo para servicios especializados por parte de múltiples oficinas en un mismo sitio será diferente en cada país y dichos esfuerzos debe desarrollarlos México estando sumamente consciente de los valores culturales y religiosos de los acercamientos jurídicos en cada comunidad para poder manejar los asuntos en materia de protección familiar. En los Estados Unidos y la Gran Bretaña, el llamado Centro de Justicia Familiar se uso con base en el resultado de los grupos seleccionados con víctimas y sobrevivientes. La iniciativa mexicana utilizará el nombre Centro de Justicia Para Las Mujeres. Independientemente del nombre que se utilice para el centro de servicios donde se integren todos los servicios en un mismo lugar, los servicios que realmente se presten deberán basarse en las características y necesidades únicas de esa comunidad. Al desarrollar una planificación, los visionarios y proyectistas clave deberán considerar las siguientes percepciones y consejos recopilados del gran trabajo hecho en los Estados Unidos y México, en los primeros años en que se desarrolló este movimiento.

- Obtener la información de cada persona en la medida que comience la discusión
- Basarse en los éxitos ya alcanzados en la comunidad para tratar la violencia en contra de mujeres y niñas
- Adaptar los conceptos de servicios en un mismo lugar a fin de que sean adecuados para la comunidad
- Documentar todo el proceso de planeación, incluyendo fotos y videos
- Estudiar otros modelos que ha tenido éxito en el desarrollo de un plan
- Reclutar narradores, incluyendo sobrevivientes y comunicadores talentosos para que compartan historias de la vida real sobre la necesidad de tener un Centro
- Incluir dirigentes de oficinas gubernamentales, no gubernamentales, de negocios y

de otras comunidades para llegar a un acuerdo respecto al proceso que se utilizará para desarrollar un plan para un modelo de servicios en un mismo lugar

- Una vez creado el plan, asegurarse de que los grupos de trabajo se reúnan con regularidad para implementar el plan
- Evaluar en forma constante los servicios que está prestando una vez que haya abierto el Centro, atendiendo a los comentarios de sobrevivientes y preguntándoles si los servicios cubren sus necesidades
- Hacer los cambios que sean necesarios con base en la información que proporcionen los clientes para asegurarse de que el Centro siempre está creciendo, evolucionando y cambiando a fin de brindar servicios más efectivos y eficaces

# Capítulo 2. Creando Asociaciones.

*"El concepto de Centro de Justicia Familiar ofrece el mejor acercamiento no sólo para conjuntar oficinas que ayudan a víctimas de la violencia doméstica sino también servicios para el maltrato de adultos mayores, maltrato a niño, así como víctimas de abuso sexual. No podemos continuar haciendo negocios en este país en movimientos separados. Debemos convertirnos en un solo movimiento, todos trabajando bien en forma conjunta y totalmente enfocados en cubrir las necesidades de las víctimas en vez de hacerlo con las necesidades del sistema"*
*Bonnie M. Dumanis, Fiscal de San Diego*

**Introducción**

Este capítulo se enfoca en la creación de asociaciones, o lo que algunos llaman creación de la coalición.
La creación de la coalición es el arte de desarrollar una base diversificada de apoyo a un plan, visión o proyecto. El reunir una gran coalición de partidarios en torno al concepto de reducir y erradicar la violencia en contra de las mujeres y niños es el área de enfoque del movimiento hacia la prestación de servicios de varias oficinas agrupados en un mismo lugar en México y en otros países de Centroamérica y Sudamérica. La creación de la coalición y el establecimiento de asociaciones son cruciales para tener éxito en cualquier país o comunidad donde se pretende tener una visión de múltiples servicios en un mismo lugar para fortalecer a las mujeres y proteger a las familias. Mientras que con mayor frecuencia se usa la noción de la creación de la coalición en los procesos políticos y de cambios sociales, ésta se ajusta perfectamente en el terreno para desarrollar un Centro de Justicia Para Las Mujeres. El proceso de agrupar un extenso perfil de partidarios para tratar la violencia familiar en México es parcialmente un cambio político y social, y en forma aún más clara es el proceso de reclutar aliados que comparten la meta de familias saludables y no violentas.

La iniciativa que ha evolucionado bajo la dirección del Presidente Felipe Calderón fue el resultado de una asociación y creación de una coalición de equipos de todos los estados de la República Mexicana que inició en junio de 2010. La foto de la derecha inmortaliza el logro de esta coalición y estos equipos en Monterrey y nos hace recordar el poder de las comunidades y oficinas que convergen en un mismo lugar.

**La Definición de Coaliciones**

Una coalición por lo regular se define como: la unión de una masa de entidades separadas; una alianza de partidos políticos, estados o personas. En el contexto de la creación de un Centro para dar servicio a mujeres y menores expuestos al maltrato y la violencia, una coalición es un grupo de oficinas, personas y prestadores de servicios profesionales que se unen para lograr el fin común de prestar servicios a las mujeres en un

mismo lugar. Por lo general, la coalición comienza con amplias ideas conceptuales y las asociaciones específicas se deben desarrollar para identificar qué servicios prestará cada una de las oficinas dentro de un Centro.

**La Definición de Asociaciones**

Una asociación es un arreglo donde dependencias y/o personas convienen en cooperar en formas específicas para avanzar en sus intereses. En el contexto del desarrollo de un Centro, las oficinas gubernamentales y no gubernamentales generalmente se asocian para aumentar la probabilidad de que cada uno logre su misión, la reducción y prevención de la violencia en contra de las mujeres y los menores. Las asociaciones en el contexto de la prevención de la violencia pueden presentar socios con retos especiales. Los niveles de dar y recibir, áreas de responsabilidad, líneas de autoridad, y metas sobresalientes de la asociación debe negociarse. En todo momento pueden presentarse conflictos entre los intereses de un socio y los intereses de otro.

En un Centro, es posible que la policía (investigadores criminalistas) y los ministerios se enfoque principalmente en hacer responsable al agresor de su conducta delictuosa. Un abogado con una oficina no gubernamental se enfocará primordialmente en las necesidades de la víctima que tal vez no quiera cooperar con la policía y los ministerios públicos. Estos tipos de conflictos necesitan personas que trabajen en los Centros para mantener líneas abiertas de comunicación, trabajar de manera muy estrecha y entender que hay papeles de ciertos socios que pueden entrar en conflicto en cualquier momento. Los contratos de asociación con estipulaciones específicas de cómo cada socio operará en un Centro y de cómo los socios se coordinarán y cooperarán son por lo general cruciales para resolver los conflictos o desacuerdos que se presenta día a día. También es importante establecer papeles y responsabilidades claras para cada socio en el lugar de trabajo.

El papel de la policía y/ los investigadores:

- Entrevistar a las víctimas y a los testigos
- Documentar el incidente del delito
- Llevar a cabo las investigaciones de seguimiento
- Realizar un arresto
- Desarrollar planes de seguridad y resguardo en el lugar de trabajo
- Brindar seguridad y resguardo en el lugar de trabajo
- Atender a las medidas cautelares
- Participar en la planeación y el desarrollo del Centro
- Participar en la revisión de asuntos de alto riesgo

El papel de los ministerios públicos

- Revisar los informes del delito
- Presentar acusaciones penales
- Entrevistar a los testigos

- Proporcionar información sobre el proceso judicial y el estado que guardan los asuntos
- Preparar a las víctimas y testigos para que rindan sus declaraciones ante el tribunal
- Trabajar con los socios en el lugar de trabajo para reforzar la seguridad de la víctima y la responsabilidad del delincuente
- Tratar de obtener información de las víctimas sobre la imposición de la condena
- Trata de obtener el resarcimiento de las víctimas
- Participar en la planeación y el desarrollo del Centro
- Participar en la revisión de los asuntos de alto riesgo
- El papel de los abogados civilistas
- Brinda asesoría y representación legal
- Ayudar a obtener las medidas cautelares, custodia de los hijas e hijos y las órdenes de visita a los mismos
- Brindar información, planeación segura y ayuda a las víctimas y sus hijos
- Participar en la planeación y el desarrollo del Centro
- Participar en la revisión de los asuntos de alto riesgo
- Ayudar en la recopilación de pruebas e información relacionada con asuntos judiciales

El papel de la unidad médica forense

- Examinar y valorar a la víctima para determinar si presenta lesiones
- Documentar las lesiones
- Brindar atención médica básica a las víctimas y a sus hijos
- Ayudar con referencias para continuar con la atención médica o que se brinde alguna otra adicional
- Proporcionar información y materiales sobre los cuidados de la salud y trastorno por estrés post-traumático
- Participar en la planeación y el desarrollo del Centro
- Participar en la revisión de asuntos de alto riesgo
- Rendir declaración pericial ante un tribunal
- Dar capacitación y educación a los socios y la comunidad en el lugar de trabajo

- El papel de los litigantes y asesores
- Brindar ayuda en crisis
- Llevar a cabo la primera diligencia, evaluación de riesgos y planeación segura
- Desarrollar planes de servicio y manejar un asunto en trámite
- Brindar asesoría, en forma individual o en grupos, a víctimas y niños
- Proporcionar información sobre el proceso judicial
- Proporcionar información y materiales relacionados con los programas y recursos de las comunidades
- Desarrollar materiales de recursos para víctimas y sus hijos
- Brinda apoyo dentro del tribunal
- Apoyar los derechos de las víctimas, así como los servicios y necesidades de las mismas

- Participar en la planeación y el desarrollo del Centro
- Participar en la revisión y manejo de asuntos de alto riesgo
- Rendir declaración pericial ante el tribunal
- Brindar capacitación y educación

Para el caso mexicano también se contempla la presencia de las siguientes instituciones:
Secretaría de Salud:

- Cuidados y curaciones médicas
- Aplicación de exámenes para detectar enfermedades
- Servicios de anticoncepción general para mujeres y contracepción de emergencia para víctimas de abuso sexual
- Aplicación de la norma oficial (NOM 046)

Organizaciones de la Sociedad Civil

- Manejo de refugios o canalización a refugios
- Coadyuvancia (representación jurídica) gratuita a víctimas
- Tratamiento psicológico especializado para mujeres víctimas de violencia y sus hijas/hijos
- Capacitación en perspectiva de género y derechos humanos a víctimas y funcionarias/os
- Supervisión del manejo de servicios y de la transparencia en el Centro de Justicia para las Mujeres

Secretaría/ Instituto Estatal de la Mujer

- Apoyo psicológico y asistencia jurídica
- Servicios sociales y económicos para mujeres
- Entrega de material impreso y cursos sobre violencia de género
- Generación y manejo de estadísticas sobre las mujeres beneficiadas y el tipo de servicio brindado.
- Seguimiento a las mujeres que no regresan al Centro de Justicia
- Formación de monitoras comunitarias

Juzgados Civiles

- Tramitación de Medidas cautelares (órdenes de protección y depósitos de personas).
- Tramitación de pensión alimenticia
- Tramitación de divorcio en casos de violencia de género

Desarrollo Integral de la Familia DIF

- Asistencia psicológica a niñas/niños víctimas de delitos
- Tramitación de custodia de niñas/niños
- Cuidados para la familia (en el sentido de amplio de familia)

Secretaría de Educación

- Impartición de clases multigrados para niñas/niños y acreditación de los cursos
- Manejo de guardería y cuidado de niñas/os mientras las mamás reciben servicios múltiples
- Elaboración de material didáctico sobre violencia de género.

- Programa de alfabetización

Desarrollo Social o Desarrollo Económico

- Apoyos sociales, económicos o de empleo para mujeres
- Administración de bolsa de trabajo
- Cursos para capacitar a las mujeres en oficios o para desarrollar habilidades
- Acceso a créditos o préstamos a tasas preferenciales para fomentar la autonomía de las mujeres

Fiscalía/Procuraduría General de Justicia

- Recepción de denuncias e investigación de los delitos
- Judicialización de las carpetas de investigación/averiguaciones previas
- Concentración de unidades relacionadas con la violencia de género

Registro civil

- Expedición de actas de nacimiento
- Inscripción de divorcios

Secretaría de Seguridad Pública

- Presencia de la policía especializada en violencia de género
- Procesamiento de los reportes policiacos, derivados de la intervención en casos relacionados con la violencia de género
- Ofrecimiento de auxilio y atención inmediata a llamadas telefónicas
- Resguardo y seguridad del personal del Centro y de las usuarias

Análisis y estadística

Para lograr que un Centro funcione, todos los socios deben comprometerse a enfocarse en la última meta que se trata de mantener seguras a las víctimas y hacer responsables a los agresores de su comportamiento. También deben comprometerse a cambiar y a ser responsables frente al otro, de la visión y misión de su Centro.

**Beneficios de las Coaliciones y Asociaciones**

Ninguna persona en forma separada puede crear un sistema tan complejo de servicios necesarios para ayudar a alguien a manejar el cruel maltrato en la familia. Las necesidades de las víctimas maltratadas incluyen justicia penal, servicios médicos, legales, sociales, vivienda, educación y capacitación en el lugar de trabajo. Las necesidades de las víctimas están estrechamente vinculadas con las necesidades de sus hijos. Dicha selección de servicios necesita de muchas organizaciones y personas que trabajen en forma conjunta para cubrir las necesidades de una víctima de maltrato. Sin embargo, una vez que las organizaciones de diferentes disciplinas comienza a trabajar en forma conjunta, tiene mucho más capacidad para brinda la ayuda que se necesita. Si todos los servicios que se requieren están en lugares separados y son operados por oficinas separadas, es muy difícil para la víctima y su hijo ir a los diferentes sitios para visitar dichas oficinas. Cuando las víctimas deben ir de un lugar a otro y contar sus historias, por lo regular se rinden y vuelven con sus agresores.

En particular esto es cierto cuando la víctima no tiene el apoyo de la familia, no cuenta con recursos económicos, transporte ni atención médica (si ha sido lesionada). El miedo a las consecuencias sociales por buscar ayuda hace más difícil que una víctima busque ayuda y esta dificultad llega a ser peor cuando los obstáculos para obtener ayuda son más grandes porque las oficinas no coordinan sus servicios. Los beneficios de la creación de la coalición rápidamente se pudieron notar en Monterrey durante el proceso de planeación para el Centro de Justicia Familiar y se han visto también en comunidades de todo el mundo después de que los Centros han abierto sus puertas. Entre los beneficios de las coaliciones y asociaciones podemos mencionar los siguientes:

1. Propician un desarrollo profesional más elevado; las enfermeras, doctores, oficiales de policía, ministerios, abogados, asesores legales y trabajadores sociales aprenden unos de otros debido al trabajo desemepeñado en forma conjunta. El compartir experiencia, la perspectiva e información ayuda a cada prestar de servicio a tener un mejor entendimiento sobre las necesidades de las víctimas y a estar más consciente sobre lo que otros profesionales hacen para satisfacer esas necesidades. También desarrollan fuertes relaciones con otros y brindan mejores servicios a sus clientes.
2. Ayudan a evitar que se dupliquen los servicios; al tener a todos los prestadores de servicio coordinando su trabajo, es más fácil determinar lo que cada profesional puede hacer para ayudar a la víctima. Si todos trabajan en forma conjunta, la víctima no tiene necesidad de buscar los mismos servicios en diferentes oficinas y cada una de ellas se puede enfocar en su campo de trabajo en el que tenga experiencia. Además, la víctima tendrá acceso a los servicios mucho más rápido en el proceso.
3. Propician la entrega eficiente y eficaz de los servicios. Con frecuencia, la víctima debe contar su historia una y otra vez conforme visita con su hijo las diferentes oficinas. Una oficina no sabe lo que se contó en la otra y lo que esa otra está haciendo. Esta ineficiencia también nos lleva a la prestación de un servicio ineficiente. Cuando nadie sabe lo que alguien más está haciendo para ayudar a la víctima, hay una ineficiencia inherente. La prestación de un servicio ineficaz e ineficiente por lo general hace que la víctima regrese a su situación violenta y de maltrato sin intervención alguna ni apoyo de la familiar asegurándose de que regresará cuando vuelva a ser víctima del maltrato. La puerta giratoria de servicios ineficaces significa que las víctimas regresan una y otra vez sin que el ambiente familiar poco saludable haya sido atendido. Cada vez que regresa, la situación se vuelve aún más complicada para tratarse puede haber otro tipo de maltrato tal como agresión o abuso de algún menor. Es posible que la víctima haya actuado en defensa propia o en defensa de su hijo lo que haría que fuera más difícil presentar una acusación en contra del agresor. O tristemente, los profesionales que estén trabajando con la víctima llegan a frustrarse con ésta, la culpa por regresar y se inclinan menos por ayudarla. El Centro de Monterrey desarrollo un sistema de primera diligencia automatizado compartido para brindar servicios coordinados con el Centro. Al igual que muchos otros Centros alrededor del mundo, existe un

proceso general en Monterrey para brindar servicios coordinados que constan de un proceso en cinco pasos: registro del cliente, historial clínico, entrega del servicio, encuesta de salida y seguimiento. Se ingresa la información sobre el cliente en el sistema central automatizado de recopilación de información. Cada socio que se encuentre en el Centro tiene acceso a ese sistema a través de su computadora que tiene en la oficina y puede abrir el expediente de algún cliente para saber quién más ya ha trabajado con éste y qué servicios se le proporcionaron para ayudarlo.

4. También se puede mencionar como un beneficio el hecho de que hay una mayor disponibilidad de recursos. Si todos los servicios se encuentran en un solo lugar, la probabilidad de que la víctima y sus hijos reciban esos servicios aumenta en forma considerable. Si la víctima tiene que ir de un lugar a otro y de una oficina a otra, aumentan las posibilidades de que se rinda y nunca reciba los servicios disponibles. Es muy alentador tanto para los prestadores de los servicios, como para las víctimas que todos los servicios se concentren en un solo lugar. Durante el minuto que la víctima camina hacia la puerta de un Centro y ve que todas las oficinas están trabajando en el mismo lugar, le surge un sentimiento de esperanza de que puede recibir toda la ayuda que necesita y que hay una mayor probabilidad de que confíe en los profesionales que trabajan ahí. También hace que la víctima y una comunidad más fuerte sientan mayor apoyo de los prestados de servicios que trabajan ahí, en vista de que cubren las necesidades de las víctimas de traumas y maltrato. La agrupación de servicios en un mismo punto aumenta el poder y la influencia de los prestadores de servicios ya que trabajan en forma conjunta cada día y pueden llegar a la comunidad con una voz más fuerte y unificada. Con todos los cambios en el proceso del sistema judicial penal de México, los investigadores penales, oficiales de policía y ministerios públicos van a encontrarse con la necesidad de cooperar con muchos prestadores de servicio.
5. Finalmente, las coaliciones y las asociaciones crean una mejor comunicación. Todo aquel que trabaja en el mismo lugar ayuda compartiendo información, facilitando juntas entres los prestadores de servicios, en la coordinación de los servicios para una víctima en particular y sus hijos, y aumenta la seguridad de la víctima. El maltrato siempre se agudiza en secreto y servicios que se coordinan en forma deficiente tienden a permitir que ese maltrato continúe debido a las ineficiencias en el sistema de atención.

Los agresores tienden a evadir su responsabilidad cuando las autoridades intervienen por separado, pero están más dispuestos a enfrentar las consecuencias y a un mejor monitoreo cuando todas las oficinas están trabajando en forma conjunta en un mismo sitio y son congruentes en su respuesta.

**Los Retos de las Coaliciones y las Asociaciones**

Al apoyar las coaliciones y las asociaciones para cubrir mejor las necesidades de las víctimas de violencia familiar, es también importante estar conscientes de los retos y

batallas que involucran esos servicios de colaboración y agrupación en un mismo lugar. Una vez que las oficinas comienzan a trabajar en forma conjunta, deben comprometerse más. Por lo regular compartirán la facultad de tomar decisiones.

Las oficinas y las organizaciones no pueden simplemente tomar sus propias decisiones sin coordinar su trabajo con otros que estén trabajando también con la misma víctima. Esta necesidad de cooperación y coordinación por lo regular requiere que se comparta algo de lo que corresponde al resultado de un asunto en particular y no permite que una sola oficina tome todas las decisiones y se haga cargo de todas las actividades.

Es difícil para las organizaciones gubernamentales y las no gubernamentales trabajar en forma conjunta todo el tiempo. Las organizaciones gubernamentales tienden a ejercer mayor poder y algunas veces a tratar de minimizar la toma de decisiones y el papel de liderazgo compartido de las organizaciones no gubernamentales. En el Anexo se incluye un ejemplo de una política de resolución de conflictos.

Una vez que las oficinas comienzan a trabajar en forma conjunta para ayudar a una víctima, el compromiso y la cooperación es por lo regular difícil de manejar para la policía o las oficinas gubernamentales. Las oficinas gubernamentales frecuentemente se enfocan en sus políticas y protocolos y pasan por momentos difíciles cuando varían sus acercamientos con base en la singularidad de una situación en particular.

Con el cambio hacia un sistema más adversarial y un papel más fuerte de policías y ministerios públicos en el proceso de investigación y documentación en México, esto sea probablemente un cambio importante. Trabajando juntos en forma cooperativa también nos conduce a una conciencia de que se necesitan más cambios ordinarios a fin de que los profesionales se adapten y trabajen conjuntamente de manera más eficiente. Esto también puede ser difícil para oficinas gubernamentales a las que no les gusta cambiar sus políticas y procedimientos una vez que las han puesto en práctica.

Uno de los acercamientos clave, que debería ponerse en práctica en una de las primeras etapas, son los mecanismos de retroalimentación para clientes/sobrevivientes para compartir sus experiencias con el Centro.
En otros Centros, los asesores legales en el lugar de trabajo por lo regular manejan grupos seleccionados con sobrevivientes en donde pueden compartir sus puntos de vista sobre el Centro y como está cubriendo sus necesidades. Esta retroalimentación ha sido crucial para asegurarse de que el Centro mantiene responsabilidad frente a los sobrevivientes respecto a la forma en que se prestan los servicios y continúa creciendo en la prestación de servicios adicionales. Se incluyen en el Apéndice preguntas del grupo seleccionado.
Es muy claro el valor de la cooperación y la coordinación cuando un Centro funciona bien. Las víctimas reciben mejores servicios, su información es valorada y se sienten apoyados cuando la coalición o un equipo está trabajando para ayudarlos en lugar de que lo realice una variedad de organizaciones separadas y desconectadas.

El poder de las coaliciones ya se ha documentado en el trabajo en Monterrey, México. No sólo ha aumentado la responsabilidad de los agresores violentos sino que también ha crecido la seguridad para las víctimas en vista de que las oficinas se han unido en asociaciones. Sin embargo, una de las lecciones aprendidas en Monterrey, ha sido el reto de incluir organizaciones privadas no gubernamentales en el modelo de prestación de servicios cuando el gobierno asume el papel principal en un Centro.

Es particularmente importante para todas las comunidades durante el proceso de planeación para un Centro contactar organizaciones no gubernamentales y permitirles identificar papeles clave que puedan jugar para prestar servicios a mujeres y menores en el Centro. Si se incluyen organizaciones no gubernamentales durante el proceso de planeación, tendrán un sentido más amplio de apropiación y asociación que, si se integran al proceso después de que abra el Centro.

El poder de las coaliciones y las asociaciones al tratar la violencia intrafamiliar es claro. Cuando las oficinas trabajan de manera conjunta, las víctimas reciben servicios más eficaces y eficientes.

- Las coaliciones y las asociaciones hacen al grupo más fuerte que cuando están separadas
- Las asociaciones siempre se basan en las relaciones personales entre personas lo que significa que cultivar estrechas relaciones de trabajo entre oficinas depende de cultivar relaciones de trabajo en forma individual
- Agrupar a todos los proveedores ayuda a crear una versión unificada
- Cuando se puede compartir la información entre todas las oficinas que trabajan con la misma familia, la eficiencia suele ser mucho mejor
- Cuando todos los servicios se prestan en un mismo lugar, es mucho más fácil que la víctima obtenga lo que necesita

# Capítulo 3. Planeación de la Estrategia.

*"Planeación es traer el futuro al presente para que puedas hacer algo sobre el futuro ahora…sino se planea entonces la planeación no se logra."*
**Alan Lakein**

**Introducción**

La planeación estratégica es vital para desarrollar un Centro de servicios de varias oficinas que colaboran conjuntamente en un mismo lugar para víctimas de violencia familiarLa idea de prestar servicios en un mismo lugar es sencilla pero difícil de convertirla en un proyecto real. Hay un cambio en el núcleo del Centro de Justicia para las Mujeres, el cambio es cómo los sistemas responden a las víctimas de violencia familiar, cómo trabajan los profesionales en forma conjunta y cómo las víctimas tienen acceso y recibe los servicios que necesitan. El cambio de los sistemas no es fácil. El cambio lleva tiempo y exige una planeación cuidadosa y una enorme colaboración. La planeación estratégica crea un ambiente en donde muchas oficinas y profesionales de diversas áreas se reúnen para discutir el modelo, determinar sus niveles de preparación y su compromiso respecto al proyecto. Los esfuerzos de una planeación anticipada ya han demostrado tener éxito en Ciudad Juárez y Monterrey. El Centro de Monterrey ha estado trabajando por casi cinco años. El Centro mexicano más reciente, en Ciudad Juárez, comenzó a construirse a finales de 2010.

El obtener aportaciones y la aceptación de todos los interesados es la clave para desarrollar una visión compartida de cómo se vería en el futuro tu Centro. Una vez que se desarrolla una visión compartida, los interesados clave puedes trabajar en forma conjunta para identificar los retos y los pasos clave que serán necesarios para abrir un Centro de Justicia para las Mujeres. Si los interesados están comprometidos desde el principio, el apoyo a largo plazo se vuelve mucho más sencillo.

C

ada equipo de planeación local también necesitará desarrollar un plan de operación para trabajar en forma

cooperativa una vez que se abra y se cree un fondo y un plan de sustentabilidad para mantener un Centro de Justicia para las Mujeres sano y sobresaliente por mucho tiempo. Se incluye en el Apéndice, un ejemplo del plan estratégico del primer Centro es el Centro de Justicia Familiar de San Diego.

**Utilice un proceso de planeación estratégico participativo para desarrollar un Centro de Justicia para las Mujeres**

El diseñar e implementar de manera exitosa un centro que preste servicios integrales en un mismo lugar requiere reunir la colaboración multidisciplinaria de todos los interesados que han demostrado tener experiencia, han cambiado sus puntos de vista, diferido en filosofías y tenido prioridades competitivas. La planeación estratégica de un Centro de Justicia para las Mujeres debe hacerse desde el principio del proceso y debe incluir todos estos puntos de vista, filosofías y prioridades competitivas. Todo debe estar afuera en un lugar abierto a fin de que el consenso pueda emerger en la medida que se desarrolle el plan. De lo contrario, el proyecto podría desbaratarse o detenerse por los interesados que lleguen tarde al proceso o que no sientan que su aportación se incluyó durante el proceso de planeación.

**Una planeación estratégica ayudará a…**

- Crear una visión compartía de lo que es posible para tu Centro
- Ayudar a las personas a “soñar en grande” y a no determinar un juego de metas muy mediocre
- Generar nuevas ideas y aportaciones
- Desarrollar un mapa práctico del camino para la implementación
- Crear un marco para la toma de decisiones
- Brindar oportunidades para el liderazgo a fin de que surja desde el fondo
- Generar entusiasmo y compromiso a través de la visión y la toma de decisiones compartidas
- Asegurar un proceso abierto y transparente que promueva la colaboración y confianza
- Construir un proceso para obtener resultados concretos y medibles
- Aumentar la colaboración y disminuir la competencia

Como lo discutimos más adelante, el utilizar un planificador de estrategia independiente, con talento en el proceso participativo de planeación de la estrategia que se describen en este capítulo, ofrece un proceso de planeación neutral e imparcial que promueve la confianza y confiabilidad entre los socios. Un planificador profesional tiene la capacidad de tratar asuntos incómodos sin hacer sentir incómodo a alguien. Al tratar primero en el proceso los asuntos difíciles, la mayoría de los grupos pueden acelerar el proceso de planeación.

**Desarrollo del Equipo de Planeación, incluyendo a los Participantes Clave Necesarios**

En vista de que los Centros de Justicia para las Mujeres están diseñados para abrir eliminar barreras para dar servicio a las mujeres, la creación de un nuevo Centro no puede lograrse sin involucrar a los interesados que rigen y operan esos sistemas y servicios existentes.

Cada sistema interactúa con un Centro tiene su propio punto de vista filosófico, su propio lenguaje, sus propias normas y su propia cultura de trabajo. El respeto a esta diversidad de ideas entre los participantes es crucial para el éxito del proceso de la planeación y el Centro, una vez que esté abierto y en operación.

La planeación estratégica participativa es el proceso que puede cerrar esas brechas al trabajar juntos para crear una visión compartida, identificando los obstáculos y las barreras, y desarrollando metas acordadas en forma conjunta. Incluir a los interesados clave y los participantes necesarios es vital. Los interesados generalmente incluirán representantes de los socios internos y externos del Centro, los líderes y sobrevivientes de tu comunidad. Los líderes de la comunidad incluyen a los representantes gubernamentales y no gubernamentales, líderes de la comunidad y de negocios y a otros responsables de la política que trabajan en el área de servicios humanos y sociales. Incluso si algunos líderes de la comunidad están ocupados y presionados por un tiempo, deberían estar invitados a participar en una forma limitada. Pueden iniciar el proceso de planeación, dar la bienvenida a los participantes, compartir brevemente sus ideas, expresar su apoyo e identificar los retos a tratar. Y en la medida que el proceso gana aquellos afiliados a nivel conceptual, ¡el equipo de planeación debe mantener una lista de aquellos que apoyan la visión!

Algunos socios clave por naturaleza y profesión no están deseosos de colaborar. Las organizaciones que operan fuera de un modelo de administración jerárquica o de arriba abajo frecuentemente rehúsan la idea de una planeación compartida y la creación de un consenso. Sin embargo, es claro que al desarrollar Centros en todo el mundo, aquella comunidad basada en organizaciones siempre termina jugando un papel crucial al asociarse con organizaciones gubernamentales si se les ha dado la oportunidad de hacerlo el punto de vista de los socios de la comunidad es invaluable, y los planeadores del gobierno llegan a escuchar ideas y retroalimentación que nunca habrían sido expresadas si se hubiera saltado el proceso de planeación o simplemente desarrollado dentro de las organizaciones gubernamentales.

El resultado final de un proceso de planeación participativo e inclusivo es el desarrollo de un plan que funciona, es factible y puede implementarse un plan que tiene un lenguaje en común y un mapa del camino para impulsar un Centro en donde todos tiene algo que ver para su creación. El plan debe ser realista y alcanzable para que el equipo de planeación pueda pensar estratégicamente y actuar operativamente una vez que el Centro comience realmente a desarrollarse.

Los planeadores de un Centro deben ser creativos al invitar a los posibles interesados y participantes. Se debe incluir a educadores, líderes de negocios, funcionarios públicos, profesionales del gobierno, organizaciones no gubernamentales y a muchos otros más.

**Utilizar a un Planeador Profesional/Facilitador Talentoso**

Es vital en la planeación de un Centro y el uso de un proceso participativo usar un profesional y un planeador de estrategia talentoso con experiencia en desarrollar modelos que prestan servicios de oficinas agrupadas en un mismo lugar. A pesar de que los funcionarios de gobierno jugarán un papel central en la planeación de cada Centro en México, es de vital importancia encontrar un planeador/facilitador que sepa cómo guiar a un enorme grupo en la planeación de un Centro.

**El Proceso de la Planeación**

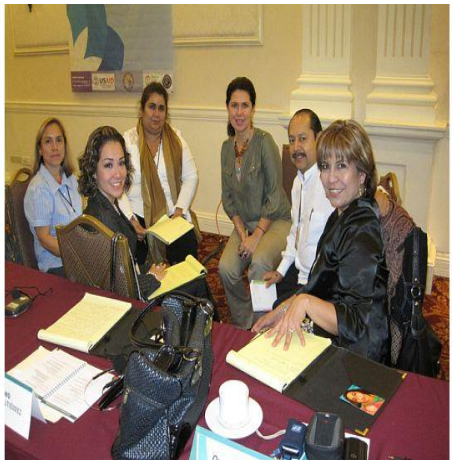
El proceso de la planeación estratégica participativa creará un plan según sea necesario para guiar en el desarrollo de un Centro de Justicia para las Mujeres. Esto deberá incluir:

- El desarrollo de un proceso para administrar el plan estratégico para abrir el Centro
- La identificación de todos los interesados clave para invitar y crear una lista general de participantes
- La revisión de los órdenes del día muestra y planes estratégicos de otros Centros
- La creación de una visión compartida para un centro que opere por completo;
- El desarrollo de una misión y valores compartidos;
- La identificación de obstáculos y barreras que existan en el camino al éxito;
- El desarrollo de estratégicas que venzan esas barreras;
- La identificación de prioridades y acciones a corto plazo para seguir adelante a fin de lograr la visión;
- El desarrollo de un plan de trabajo de un año que explique a detalle las tareas, asignaciones y plazos de ejecución;
- La identificación de indicadores del éxito;
- La creación de un plan para administrar el Centro una vez que haya abierto, y

- La creación de un plan para revisar y actualizar el plan estratégico por lo general después de que haya abierto el Centro.

**¿Qué Deben Esperar los Participantes?**

El proceso de planeación inicial por lo regular debe estar integrado por dos días de desarrollo de la visión inicial, la preparación del contexto, la creación de grupos de trabajo, la identificación de las tareas y plazos de ejecución necesarios, y la creación de grupos de trabajo. Durante ese tiempo, los participantes pueden esperar el trabajo en grupos grandes o pequeños.



Habrá oportunidades para ideas brillantes y explorar asuntos a un nivel profundo. Se deberá alentar a los participantes para que vayan vestidos de manera cómoda. Por lo menos deberán invertirse unas seis horas al día para el trabajo de planeación estratégica. Se deberá permitir el almuerzo y descansos a los participantes a fin de que se conozcan entre sí y pasen tiempo juntos fuera del proceso formal de juntas. Se deberá consultar a los participantes respecto al tiempo de estos descansos con base en sus costumbres y prácticas locales. Se deben tener discusiones con grupos pequeños y también con grupos grandes. Las personas con diferentes profesiones y disciplinas pueden hacer un excelente trabajo en forma conjunta una vez que llegan a conocerse y a comprender lo que cada una de sus oficinas hace y cómo cada uno de ellos juega un papel para ayudar a las víctimas de la violencia familiar.

En vista de que los procesos de planeación han avanzo en México y en todo el mundo, ha llegado a ser claro que se debe desafiar a los participantes a que trabajen en equipos multidisciplinarios, en vez de tener simplemente oficiales de policía que trabajen con oficiales de policía o abogados que trabajen con abogados. El poder de un modelo multidisciplinario de varias oficinas no sólo es evidente en los Centros de Justicia Familiar sino que también es obvio durante el proceso de planeación. No se debería permitir que los participantes se sentaran sólo con sus amigos o personas que ya conozcan. Por lo regular deberían cambiar de grupos y conocer nuevas personas de otras disciplinas a lo

largo de los días de planeación. Todas las presentaciones visuales, así como la interacción de grupos grandes e interacciones de grupos pequeños ayudan a mantener al grupo involucrado a lo largo del proceso.

Se deberá solicitar a los participantes que se mantengan involucrados durante los dos días completos del proceso de planeación. Por supuesto que hay excepciones, pero el resultado y el proceso son más eficaces cuando los participantes pueden comprometerse dos días completos. Los participantes tendrán la oportunidad de unirse y dirigir grupos de trabajo específicos con base en su interés y experiencia. Los grupos de trabajo típicos incluyen:

- Control
- Ubicación e instalaciones
- Creación de fondos y sustentabilidad
- Seguridad y resguardo
- Operaciones y prestación del servicio
- Desarrollo de asociaciones y contratos
- Internos y voluntarios
- Desarrollo del programa

Aun cuando no todos los participantes querrán prestar sus servicios en un grupo de trabajo, deberán continuar siendo parte de un equipo de planeación e invitárseles a asistir a las juntas para revisar el progreso calendarizado. También se deberá mantenerlos informados sobre las decisiones principales a través de diversas formas de comunicación. Muchas comunidades crean sus correos electrónicos por grupo, abren sitios web y emiten notas informativas para ayudar a mantener a todos informados del proceso. Los sitios web en particular son muy útiles porque el equipo de planeación puede colocar tanto o poco como quiera, por ejemplo, información de contactos para los diferentes participantes de un comité, un calendario como los próximos eventos y una biblioteca con fuentes de los documentos clave, presentaciones en power point, fotos y/o videos, así como importantes ligas a otros sitios e historias de sobrevivientes. También se podrá pedir a los participantes su consejo, ayuda y experiencia en la medida que avance el proceso de planeación.

**Una vez que se haya terminado el Plan – ¡Úsalo!**

El plan estratégico final es más que un documento. Es la visión compartida de un futuro Centro. Contiene las esperanzas combinadas del equipo de planeación, sueños y compromisos para crear un Centro que cambiará las vidas de las mujeres, menores y familias que son víctimas de la violencia. Surgirán nuevas relaciones del proceso de planeación, se tratan aspectos de confianza, y se hacen nuevos compromisos entre sí y para el proceso. Como resultado de ello, es vital seguir el plan y reconocer las aportaciones del equipo. Para ayudar a que el Centro sea más saludable y crezca en forma responsable, es importante revisar de nuevo el plan de manera regular. Todas y cada una de las oficinas deberán tener copias del Plan Estratégico. Cada miembro del personal en el Centro deberá tener una copia del Plan Estratégico. Y todo aquél que tenga algo que ver

con el Centro deberá estar familiarizado con el plan y sus elementos clave una vez que éste se haya desarrollado. Los Centros más sanos hacen que el equipo de planeación se reúna por lo menos cada seis meses para revisar el progreso, las actualizaciones, localización y solución de problemas y aprendizaje compartido. Los planes estratégicos muestra para los Centros abiertos en los Estados Unidos y en otros países están disponibles en la biblioteca de recursos del *National Family Justice Center Alliance* en www.familyjusticecenter.org. Se deberán crear las hojas de trabajo para cada grupo de trabajo a fin de ayudar en la guía de sus labores después del proceso de planeación. Se incluyen en el Apéndice dos hojas de trabajo muestra. Una es una hoja orientada a tareas sumamente sencillas y la otra es una versión más completa del mismo tipo de hoja de trabajo.

**Lo que Otros Centros Han Aprendido durante sus Procesos de Planeación**

Los grupos de planeación para los Centros de Justicia Familiar en todo el mundo han aprendido algunas valiosas lecciones:

**Caminar con Líderes:** Incluye líderes clave en todos los aspectos del proceso de planeación. Invitarlos a las sesiones de planeación y dar seguimiento a lo discutido después de cada sesión si no pudieron asistir a ella. Su asistencia incluso a las primeras juntas de planeación es importante aun cuando sólo esté presentes por algunos minutos y expresen su apoyo a todo el grupo. Esto envía un claro mensaje a los participantes respecto a que el proceso de planeación es importante, tiene valor y credibilidad. *Haz saber a los líderes que también son valiosos. Envía notas sobre las juntas y usa citas de los participantes.*

**Resistencia Esperada:** No todos aman o incluso les gusta la planeación de estrategias. Ríanse sobre ello, reconózcanlo, pero no se sientan presionados de hacer el trabajo difícil de planeación que se necesita para tener un Centro exitoso. La planeación estratégica funciona. La mayoría de las personas elegirán participar si tienen la oportunidad. *A aquellos que no les gusta, por lo general seguirán los pasos si la planeación conduce a una meta en común.*

**Mantenerse Activo.** Desarrollar un calendario anual para celebrar juntas de seguimiento en forma regular a fin de monitorear el progreso, los problemas encontrados e introducir nuevas ideas que necesiten incorporarse al proceso de planeación o visión. Crear un ambiente de celebración y reflexión. *Las personas saben que eres alguien serio si das seguimiento a lo planeado y lo concluyes.*

**Respetar el Tiempo.** Respetar el tiempo de las personas y las aportaciones. Iniciar y terminar a tiempo las juntas. Hacer cada junta productiva y proporcionar un orden del día, el objeto de la junta y los resultados deseados. Usar reglas de procedimiento para ayudar a que el grupo se administre por sí. Desarrollar en tiempo lo no planeado e inesperado. *Un orden del día es como un presupuesto. Siempre hay que tener un*

*tiempo de reserva en caso de que algo se lleve más del esperado.* Por lo regular se pueden hacer presentaciones de power point para que los grupos de trabajo no se distraigan y estén organizados para las juntas. Se incluye en el Apéndice un ejemplo de una presentación de power point para el grupo de trabajo.

**Poner a Alguien a Cargo.** Crear un solo punto de contacto para mantener informada a las personas y estar disponible para responder preguntas sobre el proceso de planeación**.** Asignar a alguien para que envíe recordatorios y notas sobre las juntas. Crear una base de datos de todos los participantes y compartir la lista con todo el equipo de planeación. Solicitar a los participantes que ayuden al grupo a mantener una lista de domicilios postales correctos, teniendo una copia de la lista maestra de domicilios postales en cada junta y pedirles que verifiquen su información de contacto. El equipo de planeación no quiere que un interesado se sienta excluido o despreciado porque no recibió un aviso de la próxima junta o copias del documento debido a una dirección de correo o número telefónico incorrecto. *Herir sentimientos o causar frustración sobre un proceso desorganizado puede desbaratar o detener un proyecto.*

**Incluir e Involucrar a los Sobrevivientes.** Reclutar sobrevivientes para que se involucren en el proceso de planeación y en cada grupo de trabajo. Los sobrevivientes pueden ayudar al equipo de planeación a conducir a los grupos seleccionados, reclutar a otros sobrevivientes, hablar con los medios de comunicación, compartir sus historias sobre cómo tuvieron que hacer para manejar el sistema, proporcionar información sobre cómo mejorar el sistema y qué servicios deben prestarse dentro y fuera del lugar de trabajo.

**Haz que tus Juntas Sean Divertidas.** Invitar a los participantes a que lleguen más temprano para registrarse, tomar un refrigerio y crear una red de contactos. Ofrecer suficiente comida y bebidas locales en las juntas. Aprovechar cada oportunidad para reconocer en forma pública su asistencia, participación y logros. Invitar a un líder de la comunidad para dar la bienvenida a todos los asistentes e incluso reconocer a una persona o a un grupo de trabajo que ha hecho un "excelente trabajo". ***¡****La comida y los elogios siempre mejoran el producto de la planeación estratégica!*

**Abre siempre las Puertas a Otros.** Brindar oportunidades de liderazgo para que surjan de los participantes**.** Los líderes natos surgirán si tienen la oportunidad de usar sus habilidades de liderazgo en el proceso de planeación. Solicitar retroalimentación sobre el proceso de planeación a todos los participantes, en especial a sus sobrevivientes. *Asegurarse de que se incluyan los procesos de planeación y que éstos sean colaborativos.*

- Contratar a un planeador estratégico profesional que se adapte a su comunidad.
- Considerara el empleo de asesores y planeadores externos que estén familiarizados con el modelo de servicios en un mismo lugar (véase www.familyjusticecenter.org para información sobre el trabajo con *the National Family Justice Center Alliance Team*)
- No permita que los peritos de una materia sustituyan a un buen planeador estratégicoUtilice un proceso de planeación estratégica formal desde el principio y aun después de que haya abierto el Centro
- Documente el proceso en cada etapa. Tome cuantas fotos y videos sean necesarios y compártalos con todos.
- Elogie y recompense a aquellos que se involucran por completo en el proceso de planeación estratégica
- ¡Haga uso productivo de los sobrevivientes!
- ¡Prepare buena comida y bebidas como prioridad para cada junta!

# Capítulo 4. Diseñando el Modelo.

*"Como ciudadano, esposo, padre y presidente, estoy preocupado e indignado por los millones de maltratos que todavía reciben las mujeres mexicanas. La cultura todavía tiene la falta premisa de subordinación, sumisión e incluso inferioridad de la mujer con respecto al hombre. Este es un obstáculo cultural que debemos invertir. Ha habido avances pero todavía hay mucho por hacer."*

**Lic. Felipe Calderón Hinojosa**
**Presidente de México**

**Introducción**

Hay componentes fundamentales en la mayoría de los Centros de Justicia Familiar en todo el mundo. Estos componentes medulares incluyen procesos estandárpara: la Entrevista Inicial, Evaluación de Riesgos, Planeación Segura, Evaluación Clínica y Prestación del Servicio. Muchos Centros sirven tanto a hombres como a mujeres que son víctimas de la violencia intrafamiliar, pero en México el enfoque de los Centros será en la violencia contra las mujeres. El modelo actual mexicano incluye principalmente oficinas de gobierno y profesionales conectados con el gobierno, pero entre más Centros se desarrollan, debe haber un esfuerzo para incluir más organizaciones no gubernamentales. Incluso antes de que se construya o desarrolle el Centro, el equipo de planeación debe estar pensando sobre cómo desarrollar un Centro que cubra las necesidades de las mujeres en esa comunidad.

## Cada Centro debe tener su propia identidad para que cubra las Necesidades de las Comunidades

Cada Centro de Justicia para las Mujeres debe personalizarse para cubrir las necesidades y ajustarse a los recursos de una comunidad en particular. Como lo mencionó el Presidente Calderón, existen fuerzas sociales complejas que continúan alentando la violencia en contra de mujeres y niñas. Estas dinámicas deben tomarse en cuenta cuando se crea un Centro para asegurarse de que las medidas de responsabilidad estén en su lugar en el Centro para contrarrestar estas poderosas fuerzas sociales. Y cada comunidad es única. Un tamaño no encaja en todos porque cada comunidad varía en cuanto a su geografía, población, características demográficas, recursos, historia, nivel de colaboración y políticas. Ya que los Centros se desarrollan en países de todo el mundo, es claro que cada modelo será diferente con base en las características únicas de cada país y cada región y comunidad dentro del país de que se trate. Todos estos factores influirán en el diseño de un Centro y en los servicios que se necesitarán en cada uno de ellos. En México, este diseño podrá impactarse por el nivel de capacitación especializada con profesionales del gobierno, en la medida que se haya implementado el sistema adversarial en los tribunales y muchos otros factores.

Para diseñar el modelo, un comité de planeación o dirección es el mejor punto de inicio. El Comité de Planeación, como se discute en el Capítulo 2, deberá incluir participantes claves que represente en forma más amplia a colaboradores, coaliciones de prestadores de servicios o sistemas y oficinas

existentes. Véase el Apéndice para una lista de ejemplos de quienes deberían estar en el comité de planeación/dirección. Algunas comunidades usan una fuerza de trabajo o comité existente que ya está trabajando en asuntos de violencia doméstica para explorar la posibilidad de lanzar un Centro y crear un "Comité de Planeación para el Centro." Entonces el Comité de Planeación asume la responsabilidad de recabar tanta información como pueda sobre el lanzamiento de un Centro y la expone a toda la Fuerza de Trabajo contra la Violencia Doméstica para discutirla y someterla a consenso posteriormente.

Una vez que la comunidad se ha comprometido en lanzar un Centro, el Comité de Dirección o Planeación deberá hacerse algunas preguntas:

- ¿Qué es un Centro de Justicia Familiar o Centro de Justicia para las Mujeres?
- ¿Cuál será el objetivo central del centro (violencia familiar, maltrato a los niños, abuso sexual, maltrato a los adultos mayores, trata de personas o todas las formas de violencia intrafamiliar)?
- ¿Cómo comenzar el proceso de planeación estratégico sobre cómo impulsar el centro, cómo operarlo y cómo manejar su crecimiento?
- ¿Cómo recopilar tanta información como sea posible sobre el lanzamiento de un centro? ¿Quiénes son los interesados?
- ¿Qué servicios deben prestarse en el Centro?
- ¿Quiénes son los posibles participantes en el lugar de trabajo?
- ¿Quiénes son los posibles líderes y partidarios?
- ¿Está lista la comunidad?

## Es Crucial Realizar una Evaluación de la Comunidad

Para ayudarle en el diseño del modelo, cada comunidad deberá considerar realizar una evaluación de la comunidad. Una evaluación de la comunidad le ayudará a evaluar las fuerzas y debilidades de ésta y a saber si está o no lista para abrir un Centro.

Una vez que el equipo de planeación ha realizado la evaluación de la comunidad, la comunidad está lista para realizar un inventario de los recursos. En el Apéndice hay un ejemplo de una lista de Preguntas sobre la Evaluación de la Comunidad.

## Realizar un Inventario de Recursos

- Enlistar todas las oficinas, servicios y programas disponibles en la ciudad o región, incluyendo aquéllos que relacionen con asesoría jurídica, servicios médicos, abogados, salud mental, apoyo espiritual, servicios sociales y vivienda.
- Desarrollar un diagrama de flujo de todos los lugares a los que podría haber ido una víctima buscando aquellos servicios y cuánto tiempo le llevó tener acceso a todos ellos.
- Descubrir qué oficinas estarías dispuestas a comprometerse a prestar servicios en forma conjunta en el Centro.
    - ¿Están dispuestas a brindar personal ya sea de tiempo completo o de medio tiempo?
    - ¿Están dispuestas a prestar toda clase de servicios tales como equipo, tecnología, protocolos y listas de domicilios postales compartidos?

- ¿Están dispuestas a hacer constar su compromiso por escrito y trabajar como un equipo?
- Y, ¿están dispuestas a tratar nuevos acercamientos y crear un nuevo sistema de prestación de servicios?

En un principio, algunas oficinas estarán inseguras, no estarán dispuestas o no podrán asignar personal al Centro. Ello no deberá ser motivo de preocupación. El equipo de planeación deberá darles tiempo para discernir sus inquietudes y asimilar los beneficios de prestar diversos servicios en un mismo lugar. Para la etapa de inicio, es mejor enfocarse en trabajar con aquellas oficinas que ya estén listas, dispuestas y puedan prestar servicios de manera conjunta. Las demás se unirán después.

## Realizar un Inventario de las Necesidades/Formar Grupos Seleccionados con Sobrevivientes

Descubrir a qué grado hay servicios disponibles en tu comunidad, ya sea mediante encuestas o grupos seleccionados con víctimas, sobrevivientes y profesionales para identificar las necesidades. La mejor forma para inventariar las necesidades es reuniéndose con sobrevivientes y preguntándoles sobre sus necesidades y servicios existentes. Por lo regular se denominan como "Grupos de Emfoque", estas pequeñas entrevistas de grupo con víctimas deberán realizarse en forma frecuente durante las primeras etapas de la planeación de un Centro. Las encuestas por escrito también pueden prepararse por los sobrevivientes y los profesionales de violencia familiar. Dichas encuestas les permitirán señalar por escrito lo que ellos crean que se necesita en una comunidad para cubrir todas las necesidades apremiantes. Se pueden obtener ejemplos de encuestas y preguntas a grupos seleccionados en la siguiente dirección www.familyjusticecenter.org de *National Family Justice Center Alliance*. En el Apéndice se incluye un ejemplo de una lista de preguntas a un Grupo Seleccionado.

## Inventario de Otros Modelos

Hay muchos modelos de colaboración internacional para estudiar cuál será la mejor forma de prestar varios servicios en un mismo lugar a víctimas de violencia doméstica, incluyendo otros Centros de Justicia Familiar, centros de protección a menores, refugios contra la violencia doméstica, clínicas de la salud, iniciativas de la comunidad con base en los programas de hospitales, y programas de servicio social con base en las resoluciones de los tribunales.

Todas estas colaboraciones son el reflejo de las necesidades, recursos y liderazgo de una comunidad en particular. Cada comunidad deberá tomar y elegir las mejores prácticas de cada modelo que funcionarán para la comunidad en cuestión. Los equipos de planeación de muchos Centros en todo el mundo se han dado tiempo para visitar ciertos lugares y hablar con las personas que trabajan en los diferentes centros. Los profesionales interesados y miembros de los equipos de planeación también pueden realizar un recorrido virtual de otros Centros si ven seminarios web previamente grabados y que se han guardado en la Biblioteca de Recurso de *Alliance* en el sitio www.familyjusticecenter.org.

El modelo del Centro de Justicia Familiar de San Diego fue informado de cerca de diez visitas al lugar durante un plazo de dos años por parte de otras comunidades en los Estados Unidos. Actualmente, hay programas sobre la prestación de diversos servicios en un mismo lugar que se

pueden visitar en México, los Estados Unidos, Gran Bretaña, Sudáfrica, Canadá, Jordania y Suecia. Para encontrara una lisa actual de los centros que ya están en operación y los que están en proceso en todo el mundo, visitar el siguiente sitio www.familyjusticecenter.org.

**Inventario de las Opciones del Lugar**

Otro paso importante en el proceso del diseño es evaluar las opciones para las instalaciones. El primer paso es una lista sencilla de todas las opciones disponibles hasta que una avenida o lugar se vuelve apropiado. ¿Hay algún área del gobierno que pueda utilizarse para que ahí se concentren todos los socios y se puedan abrir el Centro? ¿Existe espacio que el gobierno pueda rentar o adquirir? En Monterrey, el gobierno arrendó el espacio para su Centro. Los Centros de Chihuahua, Campeche, Chiapas, Guerrero, el Estado de México y la Ciudad de México actualmente se están construyendo con la participación conjunta del gobierno federal y los gobiernos estatales y municipales.

Igual de importante es revisar los planos de los pisos existentes de los centros en operación y hablar con otros directores de otros Centros o con *the National Family Justice Center Alliance* para saber qué sí funcionó y que no. Cada director de cada Centro en operación tiene un "guardían" o una lista de "lo que hay que hacer de nuevo" en su Centro. El enfoque principal deberá ser encontrar un espacio aun más grande de lo que se calcula que sea necesario. Todos los Centros han encontrado ese espacio necesario mucho más amplio de lo que originalmente se había planeado. Existen diversas razones para este espacio amplio. Primero, muchas de las oficinas asociadas tienen mayor interés en tener personal en el Centro una vez que ésta ha abierto sus puertas. Segundo, si los Centros brindan un excelente servicio, y en realidad están ayudando a las mujeres y a los menores, cada vez más y más víctimas empiezan a ir al Centro lo cual requiere de más personal y más oficinas a fin de poder cubrir sus necesidades. Se incluye en el Apéndice un ejemplo de un plano de un piso para un Centro. Sin embargo, muchos Centros pueden presentar sus planos de pisos para revisión.

**Es Necesario Compartir el Liderazgo**

Un liderazgo cooperativo es el principio de un Centro de Justicia para las Mujeres, pero es importante una clara estructura de administración.

Un Centro necesitará por lo menos una oficina en la que recaiga la responsabilidad final respecto a la operación del Centro y un equipo de administración operacional (y manuales de operación) para asegurarse de que el Centro funcione diariamente. El Centro Nacional de Prevención del Delito y Participación Ciudadana del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública está apoyando a la Procuraduría General de Justicia para que juegue un papel de liderazgo clave en los Centros, ya que la violencia contra las mujeres es una violación a sus derechos humanos, y el acceso a la justicia debe estar garantizado. Cada comunidad deberá investigar modelos de liderazgo cooperativo para proporcionar antecedentes a fin de diseñar un modelo que funcione mejor para todos los socios gubernamentales y no gubernamentales. En la mayoría de los Centros mexicanos, la oficina que dirige será inicialmente una oficina de gobierno. Sin embargo, el desarrollo de una estructura que permita que otras oficinas de gobierno y organizaciones no gubernamentales tengan información y participen en las decisiones que se toman día a día en el Centro es crucial para tener éxito a largo plazo y confianza y aceptación de todas las organizaciones participantes.

Cada Centro deberá tener un proceso en el lugar para desarrollarlo paulatinamente a fin de permitir más participación de organizaciones no gubernamentales y deberá ser muy susceptible de la necesidad de tomar decisiones en forma conjunta y compartir el liderazgo a fin de fomentar una colaboración más solida. La creación de un Manual de Operaciones también será fundamental para establecer la estructura administrativa de un Centro. Se incluye en el Anexo un ejemplo de Manual de Operaciones.

**Diseñando las Instalaciones**

El diseño y distribución real de los Centros de Justicia para las Mujeres varían en todo el mundo pero los componentes clave son congruentes en la mayoría de los Centros. Es fundamental un área de recepción cálida y acogedora. Una vez que se da la bienvenida a las mujeres y sus hijos a un Centro, debe haber un área especial de espera con alimentos y bebidas refrescantes para ellos. Muchos Centros cuenta con un área con una especie de “sala” y “cocina” y una habitación para niños (. Cada oficina asociada necesita su área de trabajo y oficinas. La mayor parte del tiempo, los socios pueden compartir salas de entrevista, salas de conferencia y salas de capacitación.

El poder de cooperación durante el proceso de diseño por lo regular es evidente. En San Diego, los oficiales de policía primero instalaron una “Sala de Interrogatorios” en el Centro de Justicia Familiar con base en su capacitación y experiencia (la fotografía que aparece más adelante del lado izquierdo). Los abogados querían una sala más cálida y acogedora para entrevistar a las víctimas y a los menores, (la fotografía que aparece más adelante a la derecha). Pronto, los oficiales de policía se dieron cuenta que las salas cálidas y acogedoras permiten mejores entrevistas y aportan mejores pruebas en sus asuntos.

Primer “Sala de Entrevistas” de la Policía
Centro de Justicia Familiar de San Diego (2002)

Primer Sala de Entrevistas Diseñada por Abogados
Centro de Justicia Familiar de San Diego (2002)

Algunos ejemplos de otras áreas únicas de diseño en un Centro se muestran a continuación. Cada comunidad es única, los Centros son únicos, y el diseño particular deben tomar en cuenta los recursos disponibles y los socios y participantes disponibles, pero ellos deben ayudar a alentar esfuerzos creativos. Los Centros no deben sentirse o parecerse a un edificio de gobierno. Los sobrevivientes han estado diciendo a los desarrolladores de los Centros en todo el mundo que quieren que el Centro se sienta como un hogar con un ambiente cálido y amoroso y que tenga actividades especiales, artísticas y musicales, así como programas para ellas y sus hijos. Y los Centros están tratando de prestar la clase de servicios que las mujeres necesitan. Los Centros mexicanos todavía siguen trabajando y desarrollando un ambiente hogareño que solicitaron muchos sobrevivientes dentro de los grupos seleccionados antes de iniciar su desarrollo en todo el mundo. Pero incluso si las instalaciones no se sienten como un hogar, todavía puede ser un sitio cálido, acogedor y confortable. Las mujeres y los niños vendrán por ayuda y regresarán al Centro por ayuda si el Centro envía el mensaje de que son valiosos y respetables. Entre más agradables sean las instalaciones más fuerte llega el mensaje a las víctimas y a los menores.

Ejemplo de una cocina y un comedor en los Centros

CJF en Lake Superior
Duluth Minnesota

CJF en Lake Superior
Duluth Minnesota

Ejemplo de un salón de belleza y un laboratorio de cómputo

CJF en Lake Superior
Duluth Minnesota

CJF en el Condado de Alameda
Oakland California

Ejemplo de una recámara y habitación para niños

Centro de Justicia Familiar
Monterrey, Nuevo León, México

CJF Mosaic
Waterloo-Kitchner, Ontario

- ¡SUEÑA EN GRANDE pero comienza con algo sencillo! Identifica cómo varias oficinas pueden inicialmente trabajar en un mismo lugar pero permite que, en un principio, otras oficinas sea socias “fuera del lugar de trabajo”, con la posibilidad de convertirse posteriormente en socias “dentro del lugar de trabajo”.
- Desarrolla y construye el Centro desde el punto de vista de la víctima, no únicamente para conveniencia de los profesionales o prestadores de servicio. Siempre incluye a los sobrevivientes en el proceso de planeación y diseño.
- Proporciona el tiempo adecuado para el proceso de planeación estratégica antes de la gran apertura y mantén en marcha el proceso de planeación, incluso después de la grana apertura. Los Centros siempre deben seguir planeando para el futuro Centro incluso después de que esté operando en su totalidad.
- Calcula las necesidades de espacio para el Centro y ¡entonces multiplícalas por tres! Se ha calculado menos espacio para la mayoría de los Centros en el mundo
- Siempre escucha los diferentes puntos de vista y constantemente consigue la *aceptación* de las oficinas de ONG’s asociadas y de los líderes gubernamentales, empresariales y de la comunidad.

# Capítulo 5. Obteniendo la Aceptación.

*Con toda la información y evaluación que tenemos a la fecha sobre los Centros de Justicia Familiar, nadie debe cuestionarse si el prestar servicios bajo un mismo techo es lo correcto para las víctimas y sus hijos. La única pregunta es si podemos lograr que quienes logran los cambios, los funcionarios electos, los financiadores y las oficinas de las comunidades se unan a la visión y nos ayudan a hacerla realidad."*

**David Bejarano, Ex-jefe de la Policía de San Diego**

**Introducción**

No hay nada más importante al comenzar un Centro de Justicia para las Mujeres en una comunidad, que reunir suficientes participantes poderosos para dar empuje a la creación de un Centro. Cada día las oficinas gubernamentales y no gubernamentales se ven abrumadas con sus funciones actuales. Difícilmente tienen tiempo libre para enfocarse en nuevas ideas y nuevas propuestas. En tiempos de una economía difícil, este reto se vuelve aun mayor. Aumenta la violencia y el maltrato y disminuyen los recursos. En vista de que las oficinas y profesionales tratan de sobrevivir y prestar servicios con cada vez menos personal, por lo regular es difícil que quieran invertir tiempo en el desarrollo de un Centro especializado con diversas oficinas en un mismo lugar para atender mujeres y niños.

Se ha desarrollado durante los últimos diez años las estrategias y tácticas para obtener la "aceptación" o el apoyo en la creación de un Centro, ya que se han creado Centros en todo el mundo. Por lo regular hay un líder clave y una oficina clave que juegan un papel fundamental. De hecho, el crear un Centro es algo sumamente difícil sin un visionario o líder clave. El primer Centro en los Estados Unidos se creó debido al liderazgo apasionado de la fiscalía y de la abogacía del Fiscal electo de la Ciudad, Casey Gwinn. En Nuevo León, el ex-procurador Luis Carlos Treviño y su subprocurador Luis David Ortiz fueron los abogados clave para el Centro. Con el liderazgo a nivel federal del Presidente Calderón, México ahora está creando diversos Centros pero serán necesarios líderes locales clave en toda comunidad que vaya a tener éxito en crear un Centro.

Este capítulo asume que una oficina en particular es la fuerza motriz detrás del desarrollo de un Centro de Justicia Familiar. En muchas comunidades, ha sido una organización no gubernamental, creada con base en lo que necesita una comunidad, la que trabaja para detener la violencia contra las mujeres, un funcionario local electo, una oficina encargada de hacer cumplir la ley o alguna otra organización creada con base en lo que necesita una comunidad. Aun cuando es posible que los principios deban adaptarse con base en la oficina real que funge como fuerza motriz, éstos pueden servir de guía para saber el camino a seguir a fin de obtener la "aceptación" para llevar la visión a la realidad. También es importante hacer notar que aquél que llega a ser la fuerza motriz es muy estratégico. La oficina que toma el mando al coordinar otras oficinas deberá ser muy respetada, se le

deberá tener confianza y tendrá una relación de trabajo estrecha con todas las organizaciones gubernamentales y creadas con base en lo que necesita la comunidad que estén en contra la violencia familiar.

**Identificar a Todos los Participantes Clave Necesarios**

Tener un buen comienzo significa identificar a todos los participantes clave—amigos y adversarios. Esto significa encontrar a quienes toman decisiones en la comunidad, que se preocupan por la violencia doméstica, que trabajan en el campo o que tratan en forma directa o indirecta asuntos en materia de violencia familiar. La lista inicial de los invitados es fundamental para lograr el éxito de un Centro.

Recuerde que las juntas personales, en grupos pequeños, siempre son más eficaces que los eventos en grandes grupos para ganar apoyo. Las relaciones interpersonales y las interacciones frente a frente son siempre más poderosas que las cartas, correos electrónicos y conferencias telefónicas.

Una vez que el equipo de planeación tiene un grupo central de abogados y amigos, entonces la base del apoyo deberá ampliarse para incluir funcionarios electos y funcionarios de gobierno designados a nivel local. Por lo regular, los funcionarios designados dan instrucciones a dependencias de gobierno grandes y pequeñas y vigilan los servicios que se brindan a la comunidad en las diferentes áreas. Deben involucrarse desde el principio en la planeación de un Centro.

Después de reclutar oficiales clave, designados y electos, hay que incluir a los líderes de las organizaciones de la comunidad y a los posibles filántropos y patrocinadores empresariales. En las comunidades rurales, las personas clave que toman las decisiones y los posibles socios de las comunidades pueden ser diferentes a aquéllos que pertenecen a las comunidades metropolitanas, pero cada comunidad todavía debe crear una lista de aquellos participantes que son necesarios para prestar servicios y dar apoyo al Centro.

La comunidad local objetivo, la comunidad de la fe y los líderes empresariales, los funcionarios electos y los funcionarios sumamente notables y respetables de la comunidad, incluso si no tiene una trayectoria de hablar sobre temas relacionados con la violencia intrafamiliar. Pide a los participantes clave que sean parte del proceso de planeación y los comités de planeación. Como lo comentamos a lo largo de este manual, se creativo.

El equipo de planeación deberá solicitar a los funcionarios de alto rango que se comprometan sólo a una tarea de tiempo limitado. En muchas comunidades, el equipo de planeación ha pedido a los funcionarios clave que funjan en un “Consejo de Asesoría” o en algo similar sin pedirles que asuman inicialmente algún otro compromiso más grande, salvo el de proporcionar información.

Después de que el proceso de planeación se pone en marcha, el equipo principal deberá hacer una lista grande de todas las personas y oficinas que podrían incluirse:

- Socios en el lugar de trabajo
- Socios fuera del lugar de trabajo
- Asesores de la comunidad
- Partidarios en general

Las comunidades de todo el mundo han descubierto que los Centros de Justicia para las Mujeres necesitan tanto socios en el lugar de trabajo como socios fuera del lugar de trabajo que presten servicios a las víctimas de violencia y maltrato. Cualquier oficina (gubernamental o no) que esté trabajando con esta población debe tomarse en cuenta. De hecho, cualquier oficina que trabaje con víctimas de violencia intrafamiliar (maltrato infantil, maltrato a adultos mayores, abuso sexual, violencia doméstica, violencia en relaciones entre adolescentes y posible trata de personas) debería ser invitada a participar en grupos seleccionados locales y a ser parte de su proceso de planeación estratégica. Y no olvide a los aliados que en realidad no están enfocados en la violencia intrafamiliar al grado que lo están las organizaciones para la prevención de la violencia, líderes de la educación, grupos enfocados a servir en organizaciones para prevenir que los jóvenes corran el riesgo de involucrarse con pandillas, organizaciones que sustentan el transporte, grupos y compañías al cuidado de la salud, y muchos otros que se ponen en contacto con las víctimas de la violencia intrafamiliar aun si no se trata del enfoque de su organización.

Las comunidades sin una fuerza de trabajo local existente o abogados coordinadores tal vez no estén listas para comprometerse con un Centro de Justicia Familiar. Sin embargo, la meta de abrir un Centro puede operar como un catalizador para agrupar y movilizar a su comunidad contra la violencia familiar. Unirse para conseguir dinero por lo regular puede ayudar a que las organizaciones privadas no gubernamentales se involucren más en el proceso. El *National Family Justice Center Alliance* ha descubierto que los eventos en conjunto para recaudar fondos puede ser una forma de agrupar a la comunidad y conseguir su aceptación. El juntarse para desarrollar formas destacadas para conseguir dinero y apoyo incluso sin pedir a las oficinas que se comprometan para crear un Centro también pude ser una herramienta que desarrolle una relación poderosa.

**Trabajar con la Fuerza de Trabajo Local o con el Abogado en contra de la Violencia Familiar**

Se puede lograr mucho si se trabaja con una fuerza de trabajo local en contra de la violencia familiar o con un abogado coordinador. Si se han hecho previamente esfuerzos en una comunidad para organizar activistas en contra de la violencia o para coordinar esfuerzos para detener la violencia en contra de las mujeres, estas personas y grupos deberían incluirse en el proceso de planeación para un Centro. Muchos participantes clave en un proceso de planeación de un Centro ya serán miembros de otros grupos que

trabajan para un cambio social. A continuación se incluye una lista de los posibles participantes clave:

**Posibles Participantes Clave**

- Aplicación estricta de la ley
- Acción penal
- Jueces
- Abogados
- Refugios
- Prestadores de servicio que brindan tratamiento
- Comunidad médica
- Universidades
- Abogados de personas con capacidades diferentes
- Párrocos/Miembros y líderes de la iglesia local
- Escuelas de derecho
- Escuelas de medicina
- Educadores
- Abogados en derecho familiar
- Líderes empresariales
- Organizaciones jóvenes

Si existe una fuerza de trabajo local o un abogado coordinador, el equipo de planeación deberá tratar de obtener el respaldo oficial del proyecto de la fuerza de trabajo y/o pedirles que asuman un papel de liderazgo en el proceso de la planeación estratégica. Hay fuerza en números y un abogado coordinador local puede ayudar de muchas formas. Si no se ha creado alguna vez una fuerza de trabajo o un abogado coordinador en una comunidad para tratar la violencia en contra de las mujeres, esta podría ser una excelente oportunidad para organizar dicho comité o fuerza de trabajo para ayudar a respaldar la planeación de un Centro así como realizar todos los demás esfuerzos en la comunidad para proteger a las mujeres y niños. A continuación se incluye una lista de algunas formas en las que una fuerza de trabajo o abogado coordinador puede brindar apoyo:

**Posible Abogado Coordinador/Apoyo a la Fuerza de Trabajo**

- Celebrar una junta especial de consejo para apoyar el concepto
- Escribir una carta de apoyo con carácter oficial
- Solicitar a los miembros que también escriban una carta de apoyo de su oficina
- Contactar participantes clave
- Identificar participantes faltantes
- Identificar los servicios que se necesitan en el lugar de trabajo
- Compartir la lista de domicilios postales
- Asistir a juntas importantes y conferencias de prensa

- Identificar posibles barreras
- Dar sugerencias para vencer las barreras

Los foros de una comunidad por lo regular juegan un papel importante. Muchas comunidades encuentran que el patrocinar foros ordinarios de una comunidad para que cualquier miembro del público asista y escuche sobre la visión de obtener la aceptación y reclutar nuevos partidarios.

Foro de una comunidad local celebrado en San Diego, 2002 durante el proceso de planeación del Centro

**Tratar de obtener la Aceptación Interna y Externa**

El apoyo interno de las oficinas locales gubernamentales y no gubernamentales será esencial a corto y largo plazo, independientemente de que la oficina esté o no tomando un papel de liderazgo. Muchos Centros han encontrado que durante el proceso de "aceptación", tuvieron el apoyo de altos funcionarios pero que no proporcionaron suficiente información a los gerentes de nivel medio y al personal que prestas servicios directos a las víctimas y sus hijos. Si alguien trabaja en un refugio, una oficina encargada de hacer cumplir la ley o un ministerio público, ellos deben tratar constantemente de crear apoyo dentro de su propia oficina para la visión de todo aquel que trabaja conjuntamente bajo un mismo techo. El modelo del Centro de Justicia Familiar no surge en forma natural de oficinas que operan normalmente en forma independiente y sin coordinación. Debe llegar a ser un modelo que todos apoyen con el paso del tiempo pero ello implica un gran trabajo de abogacía e información sobre la eficacia del modelo.

Ninguna persona debería asumir que todos en su oficina apoyarán la creación de un Centro de Justicia Familiar simplemente porque lo hacen**.** Cada miembro del equipo de planeación debería darse tiempo de explicar una y otra vez la necesidad de crear un Centro, incluyendo los beneficios, retos y la necesidad de que la oficina tome partido. En

alguna forma, todos dentro de la organización—administradores, supervisores y el personal de apoyo – deben participar. *Family Justice Center Alliance* siempre recomienda a las comunidades que inviten expertos externos para ayudar en el proceso. Por lo general, aquellos que están fuera de la comunidad y son parte de este movimiento pueden jugar un papel mucho más poderoso para reclutar apoyo local. *Family Justice Center Alliance* generalmente fomenta a las comunidades en todo el mundo para que envíen a sus líderes a la Conferencia Internacional anual de CJF para que aprendan sobre el modelo o visitar otros Centros existentes.

En el proceso formal de respaldo, en vista de que se han están reclutando partidarios del Centro, se debería pedir a la organización como un todo (y las personas en forma individual) apoyo en lugar de simplemente tratar de obtener apoyo de un solo líder o miembro del personal. Siempre es importante hacer del conocimiento de todos que tendrán que invertir su tiempo, energía y apoyo económico

Siempre es muy útil educar al personal en todas las oficinas participantes sobre las razones de participar en forma personal y el beneficio que brindará su propio éxito personal. La lista que aparece a continuación identifica algunas de las cosas que los representantes de una organización u oficina involucradas en el proceso de planeación van a necesita hacer:

**Tareas que Deben Realizarse**

- Asistir a juntas
- Invitar grupos seleccionados
- Diseñar el espacio de piso
- Elegir el mobiliario
- Desarrollar nuevos procedimientos
- Seleccionar personal para que trabaje en los procesos de planeación
- Escribir cartas de apoyo
- Celebrar o asistir a eventos para recaudar fondos
- Proporcionar equipo y suministros

Si no se tiene todo el apoyo desde el principio, una organización podría con el tiempo sentir recelo con el personal debido al tiempo que se encuentra fuera de la oficina durante el proceso de planeación y esforzarse para redirigir los recursos limitados a un nuevo proyecto. Los detractores y oponentes a la creación de un Centro también merecen

ser escuchados. Es importante para los miembros del equipo de planeación darse tiempo para trabajar con las personas dentro de su propia organización o con personas de otras organizaciones que se oponen al lanzamiento de un Centro. Darse tiempo para escuchar sus inquietudes por lo regular acaba por generar relaciones de trabajo más estrechas en el futuro. Tratar las inquietudes que tienen y nunca olvidar que el resentimiento de algunos puede debilitar al Centro mucho tiempo después de que haya abierto-el resentimiento se intensifica y puede llegar a constituir un obstáculo para el éxito-es una clave importante para evitar problemas futuros en el Centro.

El apoyo externo es importante en diversas formas que tal vez muchos no se hayan dado cuenta aún. Esto incluye amigos y relaciones que cada oficina podría tener fuera de la comunidad para la prevención de la violencia. Puede incluir a cualquier persona u oficina indirectamente conectada al proyecto, tales como funcionarios del gobierno local.

Darse tiempo para identificar a estas personas e invitarlas a una junta de orientación por lo regular puede ayudar a convencerlas a que el Centro marcará una diferencia para las mujeres y los niños. Por lo regular, la persona que más influye con un funcionario electo es por lo regular otro funcionario electo. La persona que tiene más posibilidad de convencer al ministerio público para que se involucre por completo en la creación de un Centro es probablemente un ministerio que labore dentro de esa institución. La abogacía a través de la red puede jugar un papel importante para ganar la aceptación de un Centro.

**Construir Relaciones**

El éxito de cualquier Centro depende de la capacidad de la comunidad para desarrollar y mantener relaciones. No subestime el poder de un amigo. A menudo, la relación personal con alguien es lo que nos llevará a un contacto importante, una sociedad, o una fuente de recursos. Todos quieren un socio que les agrade y en quien confiar. Muy pocas cosas son tan importantes como las relaciones personales, cuidadosamente cultivadas por algún tiempo.

**Reunirse, Reunirse y Volverse a Reunir**

Mientras que muchos se resisten a juntas y a sesiones de planeación en grupos pequeños, los procesos de planeación en otros países han demostrado que las juntas constantes y con regularidad son vitales para el éxito. Cada oficina asociada debería celebrar sus propias juntas para planear la forma en que participará. Los representantes de cada oficina deberían reunirse con regularidad. Considerar en celebrar foros de la comunidad, además de reunir a un equipo de planeación estratégica. Los foros de la comunidad deberían celebrarse en toda la comunidad para obtener la aceptación, reunir ideas, conocer las inquietudes y reclutar voluntarios.

En muchas comunidades, ha sido la Procuraduría, el ministerio público o una oficina encargada de hacer cumplir la ley que ha hecho posible esos foros de la comunidad y la ha

llevado a discusiones acerca del concepto de Centro de Justicia para las Mujeres. La participación personal de funcionarios públicos influyentes por lo regular activa a los miembros de la comunidad conforme avanza el proceso.

En los foros de la comunidad, sólo transcurren algunos minutos para que los líderes participantes aprecien la visión de los líderes de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Los participantes sienten el compromiso del proyecto y comprenden por qué es importante tomar parte. Al final de la junta, por lo general comparten la visión. Es raro ver que alguien deje el foro de la comunidad sin brindar su propio apoyo en alguna forma.
Como se mencionó anteriormente, ahora que el movimiento del Centro de Justicia Familiar ha progresado y llega a ser global, hay Centros operando en varias comunidades. *Family Justice Center Alliance* ha documentado que el traer personas de otros Centros y traer un equipo de planeación externo para ayudar a ganar apoyo y establecer los cimientos para la creación del Centro puede ser ampliamente provechoso. Los expertos externos no tienen conocimiento sobre la comunidad local pero pueden ayudar a educar a todos sobre los principios que hay detrás del movimiento y sobre los éxitos y fracasos en un modelo para otras comunidades.

**Haz que las Personas Aprendan como Participar**

Una vez que se ha seleccionado el sitio o las instalaciones físicamente, empiece por celebrara juntas la comunidad "*conservadoras*" ["*hard-hat"*] en el lugar designado. Estas juntas deberán incluir miembros del personal propuestos, socios de la comunidad y posibles financiadores. Estas y otras juntas para lograr la planeación y sobre servicios educativos son siempre una oportunidad para una presentación integral que describe todo lo referente al proyecto del Centro. Estando en el lugar real se generará el entusiasmo e impulso incluso si el Centro todavía se encuentra en construcción y aun no se han hecho remodelaciones al edificio. Reclutar sobrevivientes para que compartan sus historias si es seguro para ellos.

Las presentaciones en PowerPoint con fotos y videos pueden ser de gran ayuda para atraer la atención de la audiencia, si se hacen bien. Trate de anticiparse a las *preguntas que se hacen con frecuencia* y esté listo para responderlas—en forma directa y honesta. Recuerda que *posibles inversionistas lo están analizando y preguntándose si su proyecto es una buena inversión de su tiempo, apoyo o dinero.*

Esté dispuesto a conocer a los líderes clave u organizaciones en sus instalaciones y conforme a sus términos. Ya sea una junta de un grupo grande o una junta entre dos personas, es otra oportunidad de enseñar a la comunidad sobre la violencia familiar, dar a conocer tu centro al público en general y ganar apoyo.

Siempre ten un paquete de materiales listo para salir con él. Materiales por escrito de una comunidad podrán explicar el proyecto, incluye una lista de tus partidarios y comenta la

forma en que otros pueden ayudar. Actualiza en forma regular la lista de tus partidarios. Otros Centros han encontrado que el hacer un video corto sobre lo que el Centro espera lograr puede ser sumamente favorable.

**Preguntas que los Materiales Promocionales Deben Contestar**

¿Qué estás planeando hacer? ¿Porqué?
¿Cuál es el problema actual?
¿Cómo ayudará un Centro?
¿Cuánto costará?
¿Cómo planeas obtener los fondos necesarios?
¿Cómo planeas sostener el proyecto? ¿Cuál será el papel del gobierno?

Como ya se discutió antes, los materiales promocionales deben hacer que los demás conozcan la forma en que pueden ayudar.

**Cómo Pueden Ayudar Otros**

- Escribiendo carta de apoyo
- Compartiendo sus listas domicilios postales
- Asistiendo a eventos para recaudar fondos
- Regalando tiempo
- Haciendo una pequeña donación para crear un equipo de planeación nacional
- Participando en una planeación estratégica
- Haciendo que uno de los Grupos de Trabajo ayude en la planeación del Centro
- Patrocinando una habitación en el Centro
- Convirtiéndose en voluntario en el Centro
- Enviando a miembros del personal al Centro

**La Aceptación Lleva Tiempo e Implica Trabajo Difícil**

*¡Obtener el apoyo necesario lleva tiempo!* Obtener la aceptación requiere de energía y determinación. Aquellos que trabajen para crear un Centro deben recordar que en ocasiones será necesario invertir un tiempo de consideración en los esfuerzos para desarrollar el proyecto. Es fácil creer que el invertir mucho tiempo para vender la idea es innecesario—que la idea debe venderse por sí misma. Debería, pero no lo haría. Sin embargo, pueden ayudar la investigación, evaluación y resultados de otros Centros.

Por lo regular, ayuda el pensar que el tiempo que se invierte en reclutar a los partidarios es una inversión para un futuro más brillante para familias dañadas por la violencia en la comunidad. Con cada junta, foro de la comunidad, grupo selecto o llamada telefónica, los planificadores del Centro están desarrollando relaciones y apoyo. Si alguien se rehúsa a ayudar al Centro, el equipo de planeación deberá buscar otros posibles partidarios.

Incluso aquellos que inicialmente deciden no apoyar el concepto del centro, alguna vez podrían sorprendernos. Es difícil resistirse a las buenas ideas. Una vez que los sobrevivientes externa su apoyo para un Centro que opera en forma correcta, por lo regular genera apoyo de más oficinas.

Esté consciente! Aunque la causa es noble– prestar todos los servicios bajo un mismo techo – todavía habrá detractores. El proceso para obtener la aceptación puede dar a conocer la realidad de la política, egos y aspectos territoriales en una comunidad. Podría ser desalentador darse cuenta que algunas personas tal vez deseen ver que la visión de un Centro de Justicia para las Mujeres no tiene éxito debido a que no está acorde a intereses personales.

Durante los días difíciles, y habrá muchos, recuérdeles a todos los del equipo que hay esperanza, manténganse enfocados y el seguir avanzando será vital. También es importante que todos los miembros del equipo de planeación sean generosos en reconocer las aportaciones de otros. Las vidas de las mujeres y los niños están en riesgo y todos deben compartir los créditos de crear un Centro que ayude a salvar vidas. Entender las necesidades de las mujeres y los niños, y darse cuenta del poder de la visión de un Centro de Justicia para las Mujeres para satisfacer esas necesidades puede mantener motivados a todos incluso cuando se enfrentan a obstáculos y encuentran piedras en el camino durante el proceso.

**El Proceso Es Importante**

Recuerde que el *proceso* es tan importante como el producto. No hay nada alrededor, sólo a través del él. Es importante tratar de obtener apoyo de todos, incluso si ello significa comenzar con una recepción desagradable y fría de escépticos y críticos iniciales. Obtener el apoyo de escépticos y críticos por lo regular requiere de un acercamiento con cada uno y personal. Y el desarrollar un buen plan lleva su tiempo. Esto no sucede con rapidez. Incluso si una comunidad ha identificado las instalaciones o se encuentran en construcción, no es demasiado tarde para involucrarse en un proceso de planeación, tratar de obtener la aceptación de más y más líderes de la comunidad y del gobierno, y facilitar las discusiones sobre cómo tener un acercamiento de colaboración una vez que el Centro esté operando a su máxima capacidad.

Esté dispuesto a avanzar con los socios de las comunidades que deseen participar. Continúe desarrollando relaciones con la comunidad y trate de obtener la aceptación de otros. Al final, el poder del equipo de planeación y la fuerza del programa se impondrán. Mantenga el curso, ejerza presión de manera suave pero firme y, ¡no se rinda!

- Comience con anticipación el proceso de planeación estratégica. Utilícela para obtener la aceptación.
- Use los recursos de *Family Justice Center Alliance*.
- Visite otros Centros de Justicia Familiar y Centros de Justicia para las Mujeres existentes.
- Sea paciente. ¡Desarrollar un Centro modelo podría llevar tiempo!
- Visite con frecuencia la Biblioteca de Recursos en www.familyjusticecenter.org.
- Nunca olvide que un Centro es sobre personas que trabajan en forma conjunta. ¡No se trata solamente de un edificio!
- Comience a hacer una lista de domicilios postales ahora y siempre trate de ampliarla. Es una inversión a futuro. Será la puerta para que los socios de la comunidad estén informados y participen.

# Capítulo 6. Obteniendo Fondos y Sustentabilidad.

*"No hay nada más poderoso en el mundo que una idea, cuyo momento para hacerla realidad ha llegado."*
**Víctor Hugo**

**Introducción**

Obtener fondos iniciales para la creación de un Centro es el reto principal. Garantizar fondos sustentables a largo plazo para un Centro es un reto todavía mayor. Con el fin de ganar la confianza de las mujeres, niños y las familias, un Centro debe estar listo para soportar la prueba del tiempo. Cuando una comunidad abre un Centro, envía un mensaje de esperanza, compasión y compromiso frente a las mujeres, niños y las familias. Al mantener abierto el Centro, la comunidad está diciendo: "Estamos comprometidos contigo no sólo hoy, sino también mañana, y con aquéllos que vengan después de ti. No vamos a abandonarlos. No dejaremos ni a ti ni a tus hijos solos, vulnerables y sin recursos." Por lo tanto, la obtención de fondos y la sustentabilidad son aspectos fundamentales de discusión. Los fondos son necesarios para abrir el Centro y mantenerlo operando. La sustentabilidad es sobre la obtención de fondos a largo plazo pero también sobre la integración del Centro en los procesos, políticas y prioridades clave del gobierno durante mucho tiempo después de que haya abierto el Centro y sus campeones y patrocinadores originales ya no están ahí para brindar asesoría y apoyo.

**Desarrollar un Plan para la Creación de Fondos**

Una vez que la comunidad ha decido abrir un Centro y desarrolló una visión compartida de cómo le gustaría que se aterrizara esa visión, es momento de desarrollar una estrategia sobre cómo los partidarios conseguirán el dinero para abrir el Centro y mantenerlo operando. La obtención de fondos y sustentabilidad requieren de un plan para la creación de fondos.

**Un plan para la creación de fondos en ocasiones se refiere** a un plan de negocios, un caso empresarial, un estudio de viabilidad y/o un plan de sustentabilidad. Se incluyen dos ejemplos de dichos planes en el Apéndice. En la actualidad, alrededor de 60 Centros de Justicia Familiar ya han creado un caso empresarial para este modelo y han convencido a los líderes de la comunidad que el Centro de Justicia Familiar es una inversión en nuestro futuro. En otras comunidades, el compromiso de generar fondos ha derivado de una combinación de fuentes públicas y privadas. Los exitosos resultados son asombrosos. Muchos Centros de Justicia Familiar están reportando resultados tales como reducciones en homicidios e incidentes de violaciones reiteradas. Muchos Centros también están reportando un aumento en la participación de víctimas en asuntos penales, arrestos y

condenas, colaboración y confianza en el sistema, y satisfacción de las víctimas con los resultados del sistema de justicia penal y civil. Estos resultados anticipados y resultados reales deben incluirse en el plan para la creación de fondos en la medida que se vaya desarrollando a fin de mostrar a los posibles financiadores porque deberían continuar invirtiendo su dinero en el Centro. Cuando una comunidad puede documentar cuánto dinero costará operar el Centro, qué resultados se esperan, y la combinación de fondos gubernamentales y no gubernamentales que serán necesarios operar el Centro, se vuelve una trayectoria clara para las oficinas asociadas y los financiadores invertir su tiempo, dinero, experiencia y energía en ese sueño.

**¿Qué es un Plan para la Creación de Fondos?**

Un plan para la creación de fondos trata de responder la mayoría de las preguntas que debieran hacerse y se harán:

- ¿POR QUÉ se necesita un Centro de Justicia Familiar?
- ¿QUÉ es un Centro de Justicia Familiar?
- ¿Cómo sabes que funciona?
- ¿Cuáles son los beneficios?
- ¿Cuáles son los retos?
- ¿Cuánto costará cada fase del proyecto?
- ¿CÓMO pagará por él?
- ¿Cómo es tu plan de sustentabilidad?
- ¿Cuál será el alcance del proyecto?
- ¿Cuáles serán los servicios que se prestarán y los resultados esperados?
- ¿Dónde planeas buscar fondos? ¿Fondos gubernamentales o no gubernamentales?
- ¿QUIÉN serán los socios en el lugar de trabajo?
- ¿Qué aportarán los socios en el lugar de trabajo en materia de servicios y los miembros del personal?
- ¿Competirá este proyecto para fondos limitados con otras organizaciones no gubernamentales o buscará nuevos recursos para crear un fondo?
- ¿CUÁNDO planea lanzar el Centro y cada fase del proyecto? y
- ¿Quién planea implementar el proyecto?
- ¿Quién apoya este proyecto?
- ¿Quién se opone a este proyecto y porqué?

El plan para la creación de fondos para un Centro deberá incluir en principio un enfoque sobre la trayectoria financiera a lograr pero los detalles del financiamiento deberán esperar hasta después de que haya una visión y un plan claros para el Centro mismo. A fin de desarrollar un plan integral para la creación de fondos, el equipo a cargo de la dirección del Centro necesitará armar un Equipo Financiero que pueda ayudarlo a responder las preguntas importantes que aparecen más adelante. Por ejemplo, contactar a *National Family Justice Center Alliance* en www.familyjusticecenter.org.

**Identificar un Equipo Financiero**

El equipo financiero deberá integrarse de representantes de oficinas de gobierno de apoyo, personas en el negocio de generar dinero, tratadistas de donaciones, representantes de posibles fuentes de financiamiento, expertos financieros, sobrevivientes y una o más personas *visionarias* que han dirigido los esfuerzos para crear el Centro aquellas personas en el equipo que tengan la intención y capacidad de *soñar en grande*.

Si el visionario clave detrás del desarrollo de un Centro es un funcionario público o un responsable de la política, esto ayuda cuando las fuentes del financiamiento necesitan ser identificadas. Alguien debe estar siempre listo para responder a la mentalidad de "*no podemos sustentar esto"*. Para mantener alejada la visión de estar perdidos durante el proceso de realizar eventos para recaudar fondos, el equipo financiero también necesita representantes de posibles oficinas de socios en el lugar de trabajo quienes realmente estarán prestando servicios a los clientes una vez que abra el Centro.

Una vez que se haya armado el equipo financiero, una pregunta para el grupo es por lo regular un buen punto de partida para delinear los componentes clave de un plan para la creación de fondos. La pregunta podría ser:

> *¿Cuáles son las formas prácticas y eficaces para hacer que la comunidad participe en el financiamiento de un hogar permanente en nuestra comunidad para el Centro?*

Luchar contra una pregunta para el grupo ayudado por un facilitador capacitado, puede iniciar el proceso de desarrollar un plan. Nunca subestime la importancia del despacho, pero el facilitador con experiencia debe ejercer una suave presión. La primer junta de un equipo financiero podría estar llena de grandes ideas y entusiasmo, pero un facilitador, junto con el campeón, visionario o Director del Centro por lo regular es la clave para logar que continúe el impulso después de la junta inicial de salida. Por lo regular, el facilitador mantiene trabajando al equipo, pero es el campeón del proyecto quien continúa aportando la inspiración y motivación del proyecto. Igual de importante son las historias de los sobrevivientes para mantener a todos enfocados en una visión compartida para un Centro. Al pastor y joven trabajador estadounidense, Bill Gwinn, siempre le gusta recordar el equipo de desarrollo en San Diego: "Una persona con experiencia nunca queda a merced de una persona con un argumento." La experiencia de los sobrevivientes siempre conlleva gran poder y por lo general es más influyente con posibles donadores que un argumento o cargo de abogado.

Los sobrevivientes pueden jugar un papel poderoso al ayudar a los Centros a desarrollar un caso empresarial convincente. Tienen experiencia con el sistema. Tienen historias irrefutables. Pueden compartir sus historias con funcionarios electos, financiadores, posibles socios en el lugar de trabajo, socios fuera del lugar de trabajo y muchos otros.

Historias tales como las que aparecen a continuación ayudan a dibujar un claro panorama de lo que necesita un Centro.

- Necesitamos un lugar a donde para, al menos lograr un par de cosas. Si no todo, por lo menos un par de cosas. Eso podría haber hecho toda la diferencia en el mundo. No haberse tardado tanto para obtener ayuda o sentirse indefensa.
- Te sientes tan desanimado. El que te atienda una máquina contestadora crea una pared entre tú y la ayuda. Incluso a la fecha, siento que el sistema me defraudó. No confío en las oficinas. No me gustó el hecho de que cuando llamé a una oficina, todo lo que me decía era:: "Lo siento. Hemos llegado a nuestra máxima capacidad. No podemos ayudarle."
- Te toma toda una vida llamar para pedir ayuda y cuando finalmente lo haces, no hay nadie que pueda hacerlo. Te sientes tan afectada por el proceso. Así que si no puedes ayudarme, dame otra solución.
- Me dieron páginas de referencias. Alguna información no estaba actualizada. Los folletos tenían números a donde llamar pero tampoco ellos podían ayudarte. Así que ¿para qué enlistarlos? Hay tantos números. No sé porqué llamé al Procurador.
- Me dieron por mi lado. Algunas veces son amables pero la mayoría del tiempo son tan indiferentes. Es algo así como tu número y a quien le importa. No hay servicio de atención al cliente. Son rudos.
- Necesitamos a alguien que nos ayude a navegar por el sistema. Escuché a varias damas decir, es esto es ahora, cómo van a tratarte tal vez sea mejor quedarse en casa.

*National Family Justice Center Alliance* ha manejado ahora alrededor de 200 grupos seleccionados en más de 10 países, incluyendo México, con sobrevivientes de violencia doméstica y abuso sexual en relación con el concepto de servicios de varias oficinas agrupados en un mismo lugar. Ahora han surgido temas de esos grupos selectos. Si el grupo seleccionado se maneja antes de que abra el Centro, los sobrevivientes dirán “apresúrense”. Si el grupo seleccionado se maneja después de que abra el Centro, los sobrevivientes dirán: “¿Porqué tardase tanto?” Sus descubrimientos clave en los grupos selectos completos incluyen:

- Las víctimas están temerosas de los sistemas y no entienden el proceso
- El tribunal es el lugar más aterrador para buscar ayuda
- Los refugios son los lugares más seguros
- Las víctimas deben ir de un lugar a otro
- Deben contar su historia una y otra vez
- Las víctimas quieren que todos sus servicios estén juntos en un mismo lugar

Estos hallazgos deben incluirse en cualquier plan para Obtener Fondos y Sustentabilidad a fin de documentar la clara necesidad de un Centro y explicar los cambios que ocurrirán en estos puntos de vista con la creación de un Centro. Estos se basan en las experiencias de sobrevivientes reales y que tienen un gran poder cuando lo comparten con quienes toman decisiones clave y los posibles financiadores.

**Papel del Equipo Financiero:**

Todo el equipo financiero tiene dos papeles clave*:*
1) Asumir un compromiso respecto al plan; y
2) Realizar la implementación del plan que deberá incluir todas las estrategias tácticas identificadas durante el proceso de planeación.

Como ya se mencionó, el tratar de obtener fondos para el proceso de planeación mismo es una excelente forma para que se dé la aceptación de fundaciones privadas y otras fuentes de fondos futuras (Véase www.familyjusticecenter.org respecto a los recursos de asistencia técnica disponible en todo *Family Justice Center Alliance*). Las comunidades que tratar de iniciar Centros en todo el mundo se han beneficiado al incluir a *Family Justice Center Alliance*, obteniendo fondos para apoyar el proceso de planeación anticipado, y entonces tratar de obtener más adelante muchos más dólares de los financieros que ayudaron a dar marcha al proceso. En la iniciativa actual mexicana, *Alliance* está dispuesta a ayudar en el desarrollo de los Centros en México. En un país, el Reino Hashemite de Jordania, Vital Voices Global Partnership ayudó a prepara el camino al auxiliar a los socios en Jordania al pensar primero en una asociación público-privada y los beneficios de colaborar en cubrir las necesidades de la comunidad. De ahí, después de haber desarrollado una gran aceptación para el simple concepto de asociaciones público-privadas en todos los sectores de la sociedad, se enfocaron al modelo del Centro de Justicia Familiar como una asociación viable para detener la violencia en las familias. El proceso de planeación también es una excelente oportunidad para desarrollar el impulso con posibles financiadores (gubernamentales o no gubernamentales) cuando ven el nivel de apoyo y el entusiasta desarrollo en la comunidad.

Cada Centro en desarrollo debería crear un equipo financiero y desarrollar planes para la creación de fondos y sustentabilidad, independientemente de si hay o no dinero para la puesta en marcha por parte del gobierno u otras fuentes de financiamiento. La viabilidad financiera a largo plazo requiere de un plan de sustentabilidad que sobrevivirá a la vigencia de compromisos de financiamiento a corto plazo. El plan de sustentabilidad es el mapa a largo plazo para tratar de obtener fondos en el futuro, crear nuevas fuentes de ingresos y determinar si el Centro se mantendrá estrechamente conectado al gobierno, lo cual será una fuente de financiamiento importante a largo para cualquier Centro. ***La presencia de los oficiales de la policía y los ministerios en un Centro, lo convierte en una iniciativa de seguridad pública gubernamental clave y, por lo tanto, una prioridad mayor del gobierno es invertir en la sustentabilidad a largo plazo del Centro.***

**Los Financiadores están Pidiendo Colaboración**

Los financiadores de la comunidad local, nacional e internacional han mostrado un enorme interés y entusiasmo en colaborar con todas las oficinas a quienes proporcionan recursos en los últimos años. Y los financiadores se han vuelto sumamente interesados en el modelo de varios servicios en un mismo lugar. En el corazón del modelo hay colaboración. En vez de competir unos con otros para fondos limitados, el modelo de

varios servicios en un mismo lugar trata de desarrollar un modelo para crear fondos compartidos para todos los socios. En vez de hacer más pequeña la "tarta del financiamiento" y dividirlo en rebanas aun más delgadas, el modelo de servicios en un mismo lugar intenta hacer la tarta más grande para todos al atraer nuevas fuentes de financiamiento en un esfuerzo por reducir y detener la violencia familiar. La voz colectiva de los socios en el lugar de trabajo en un Centro es mucho más elevada y fuerte que en una sola organización. Los financiadores ven este nivel de colaboración como una inversión en el futuro de la comunidad y una forma más eficiente y eficaz de cubrir las necesidades de las familias.

**Responsabilidad Social de la Empresa**

La responsabilidad social de la empresa (RSE) se describe comúnmente como una responsabilidad de la compañía de alinearse con los aspectos sociales, económicos y ambientales. La violencia familiar es uno de esos aspectos sociales que impacta la economía y la seguridad pública en una comunidad. La idea de un Centro de Justicia Familiar en Amman, Jordania primero comenzó en 2007 en una conferencia que se enfocaba a la responsabilidad social de la empresa. El Centro de Justicia Familiar primero se discutió en esa conferencia. La reina Rania creía que el Reino de Jordania no prosperaría sino hasta que las familias estuvieran seguras. Creyó que el modelo del Centro de Justicia Familiar era una oportunidad ideal para que las organizaciones públicas y privadas unieran fuerzas para tratar la violencia intrafamiliar en una forma socialmente responsable. En vista de que el concepto de responsabilidad social de la empresa continúa evolucionado a nivel mundial, Mexico debería estar dispuesto a invitar negocios locales y multi-empresas para que brinden su apoyo en la visión para los Centros de Justicia para las Mujeres.

**Desarrollar un Presupuesto para los Costos de Puesta en Marcha, Operaciones y Expansión**

Cada proyecto necesita un presupuesto. El presupuesto del Centro deberá identificar todos los gastos que se conozcan para la puesta en marcha inicial, costos de mudanza, operaciones mensuales, costos de estacionamiento y expansión futura. En tanto que es difícil anticipar todos los gastos reales, es fundamental ser lo más minucioso posible para identificar los costos anticipados, excedentes de costos y demás gastos inesperados.

Impulsar un Centro de Justicia Familiar es relativamente económico comparado con el costo a largo plazo de tratar con familias violentas y agresivas en las oficinas de servicios gubernamentales y no gubernamentales. No necesita la creación de una burocracia. No necesita la contratación de muchos miembros del personal. La visión es simplemente tomar personal existente de oficinas existentes (tanto del sector gubernamental como del no gubernamental) y colocarlo en un mismo sitio. Todavía trabajan para sus propias organizaciones y continúan manejando sus propios asuntos. Sin embargo, el enfoque de

varios servicios en un mismo lugar comienza a crear eficiencias cuando los profesionales de una oficina comienzan a trabajar en forma conjunta sobre sus asuntos. La eficiencia es un resultado clave para agrupar a aquellas organizaciones que ya están trabajando en el campo de la prevención o mediación contra la violencia intrafamiliar. Sin embargo, cada socio de la comunidad debe aportar recursos existentes al proyecto, tales como personal dedicado al trabajo, equipo y suministros. El presupuesto para un Centro tiene tres categorías principales: costos de puesta en marcha, operaciones en curso y necesidades de expansión/a largo plazo.

| | |
|---|---|
| **Costos de Puesta en Marcha** | Mejoras del Arrendatario<br>Líneas de datos<br>Infraestructura<br>Remodelación<br>Costos de mudanza<br>Mobiliario<br>Equipo |
| **<u>Operaciones En Curso</u>** | Nuevo personal (si lo hay)<br>Renta/Gastos de Hipoteca<br>Servicios Públicos<br>Estacionamiento para el personal, clientes y visitantes<br>Teléfonos/computadoras<br>Conexiones a Internet<br>Suministros<br>Folletos y materiales por escrito<br>Desarrollo y mantenimiento del sitio Web<br>Actividades de reconocimiento de voluntarios<br>Ceremonias de reconocimiento al personal<br>Alimentos para víctimas y sus hijos<br>Alimentos para las juntas<br>Capacitación<br>Consultores |

**Gastos Relacionados con la Expansión/Planeación a Largo Plazo**

Desde el principio, cada Centro debería planear su expansión tanto para el personal como para las necesidades de espacio. Con base en la experiencia del Centro de Justicia Familiar de San Diego, es claro que "si lo construyes, van a ir," (pero el Centro DEBE prestar buenos servicios en los que se centren las víctimas) y la experiencia de San Diego fue un ejemplo de la terrible subestimación de nuestras necesidades de espacio. Muchos Centros en todo el mundo ahora han cometido errores parecidos al diseñar sus Centro con un espacio inadecuado. Los Centros no debería quedar limitados de espacio y capacidad dentro de los 120-180 días siguientes a su apertura e incluso esto se ha documentado en muchos Centros del movimiento. Cada Centro debería planear, desde el inicio, las necesidades de expansión a futuro—un año, tres años y cinco años por anticipado. Mientras que *Alliance* ha enfatizado esto a nivel nacional e internacional una y otra vez, la mayoría de los

Centros de Justicia Familiar no pudieron planear al personal y al espacio adecuados para las operaciones y la expansión de su Centro. Algunas veces por el entusiasmo de abrir el Centro, les llegaban solas las oportunidades tales como espacio disponible para oficinas. Hay una tendencia de tomar la primera oferta de espacio disponible incluso si los socios saben que no será el lugar correcto para el programa. Aprender de aquellos que lo han hecho antes que tú. El espacio disponible para oficina podría ser una excelente forma de empezar operaciones pero hay que evaluar cuidadosamente si existe la oportunidad de encontrar un lugar que tenga posibilidades de expandirse. Una vez que las víctimas y sus hijos aprenden a donde ir para obtener servicios bajo un mismo techo, es mucho mejor si el Centro puede entonces expandirse en el mismo lugar.

**Identificar Fuentes de Financiamiento Existentes y Posibles Fuentes Nuevas**

Una buena forma de empezar a identificar las fuentes de financiamiento existentes y las posibles fuentes es identificar los fondos actuales que se han invertido por las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para tratar la violencia intrafamiliar y los recursos de financiamiento que proporcionan esos fondos. Los financiadores actuales necesitan ser educados sobre la visión y querrán que se les dé la oportunidad de participar una vez que hayan entendido por completo el potencial de ese centro de servicios integral.

La investigación sobre la violencia en contra de las mujeres en México, e investigaciones similares en el mundo occidental dejan en claro que cada comunidad está pagando un precio muy caro por la cuota de la violencia intrafamiliar. En los Estados Unidos, el Instituto Nacional de Justicia (*the National Institute of Justice*) estimó que los costos relacionados con la ayuda a víctimas de delitos son superiores a los US$105 mil millones de dólares al año. Esta cifra incluye cotos médicos, pérdida de ganancias y costos de un programa público. En México, los costos de violencia y pérdida trágica de la vida también son en miles de millones de pesos. Claramente, los sistemas están gastando dinero en violencia intrafamiliar, con mayor frecuencia demasiado tarde. Las comunidades lo gastan para enviar a los investigadores penales y oficiales de policía en llamadas pidiendo ayuda. El dinero se gasta en dar tratamiento en hospitales y centros de asistencia médica a víctimas maltratadas y golpeadas. Se gasta en presentar una demanda en contra del agresor, por lo regular sin que prospere. En ocasiones, las comunidades esperan hasta que es demasiado tarde, pagando el precio más alto de todos – la pérdida de una vida. El costo para poder entablar un juicio por un homicidio con violencia doméstica en la Ciudad de San Diego se calculó en US$2.4 millones de dólares durante el proceso de planeación para el Centro de Justicia Familiar. Mientras que los costos por entablar un juicio por asesinato son más bajos en México, la pérdida de la vida y los costos de una moral profunda y financieros no puede subestimarse. Una de las metas clave de los Centros en todo el mundo ha llegado a ser reducir el número de homicidios por violencia doméstica. Con los socios colaborando juntos, los homicidios comienzan a disminuir. No sólo se trata de vidas salvadas, sino también de la reducción de asesinatos relacionados con violencia intrafamiliar, lo cual ha salvado a millones al paso de los años. Este resultado será de

interés para las fuentes existentes de financiamiento a nivel local, estatal, federal e internacional.

También es una clara realidad que las comunidades no están utilizando en forma eficaz sus recursos limitados – dinero, tiempo, personas. Se deben considerar los costos de la infraestructura al manejar varias organizaciones por separado. Se deben considerar los costos de aquellas organizaciones que trabajan por separado y no comparten información o recursos importantes.

Todavía hay otra razón importante por aprender sobre las fuentes existentes de financiamiento y, esa es, evitar competir entre sí y por financiamiento limitados. Si el Centro no sabe dónde están las fuentes de financiamiento que son fundamentales para los posibles socios o qué oficinas dependen de cuáles sean las fuentes de financiamiento, accidentalmente podrían acceder a la misma fuente de financiamiento que es fundamental para una oficina de socio y afectar otro programa a través de la creación del Centro. La mejor alternativa es colaborar y tratar de conseguir conjuntamente y en forma estratégica fondos de otras oficinas.

**Desarrollar Nuevas Fuentes de Financiamiento**

Como ya antes se mencionó, una de las metas en los modelos de servicios en colaboración debe ser identificar nuevas fuentes de financiamiento y "hacer la tarta más grande." Con base en la experiencia de *Family Justice Center Alliance*, trabajando con diversas comunidades alrededor del mundo, existen muchas posibles nuevas fuentes de financiamiento, incluyendo el aumento del apoyo del gobierno (que no se asignaron previamente para detener la violencia familiar), fundaciones privadas, patrocinadores empresariales/de compañías, y donaciones privadas por parte de personas altruistas en la comunidad. Para obtener dinero, busca bajo cada "piedra de financiamiento" concebible. Aquí se mencionan algunas posibilidades.

- Los fondos reasignados de los presupuestos de oficinas patrocinadoras
- Incremento de fondos por parte de oficinas o programas del gobierno
- Fundaciones privadas y grandes filántropos
- Patrocinadores empresariales/de compañías
- Donadores individuales
- Préstamos sin intereses de bancos o donadores privados
- Eventos especiales recaudar fondos

Al elegir fuentes de financiamiento, el equipo financiero necesita tomar en cuenta los plazos, que las fuentes de financiamiento tal vez deseen ver cuando otorguen los fondos al Centro. Dichos plazos deberán preparase para que todos conozcan cuanto durará el viaje y qué pasos se habrán de seguir para completar el Centro en sus diferente etapas de desarrollo. Entonces estos ayudará a las fuentes de financiamiento a conocer lo que sucederá y cuando, con base en su inversión de recursos en la visión del Centro. Y ¡no

olvide que las donaciones en especie podrán ser tan valiosas o más que lo son las donaciones en efectivo! En algunos lugares del mundo, los gobiernos han otorgado edificios para el Centro sin ningún costo. Los arrendadores privados también ha estado dispuestos a disminuir en forma considerable sus tarifas de arrendamiento o a donar espacios de oficina como ha ocurrido en San Diego, Canadá, y el Reino Unido. Las donaciones pueden incluir: mobiliario, diseño de interiores y servicios de decoración, computadoras, teléfonos, software y fuertes costos de construcción o remodelación – reduciendo en esa forma el costo para el desarrollo del Centro.

El patrocinio empresarial y de compañías puede implicar poner nombres a las habitaciones de los Centros por una cantidad en particular del patrocinio, donar suministros o servicios especiales, donar mobiliario, servicios o simplemente proporcionar dinero en efectivo para actividades y programas específicos. Existe un enorme crédito mercantil que hay que adquirir del negocio al apoyar al Centro y dicho apoyo podrá promocionar a la compañía en los medios de comunicación. Cada vez más y más compañías participan en este esquema para su plan de negocios, algunas veces se refiere como "para fines de" mercadotecnia. Por lo regular, las relaciones desarrolladas entre el negocio y tras oficinas en el Centro producen un beneficio directo e indirecto a la compañía a largo plazo.

En Fort Worth, Texas, todas las oficinas están trabajando en forma conjunta para aumentar el apoyo para su nuevo Centro de 40,000 pies cuadrados e importantes donadores privados están apoyando su esfuerzo para aumentar a US$25 millones ya que están contentos de ver que todas las oficinas están trabajando en forma conjunta en vez de competir unas con otras por una cierta cantidad de dólares. Este tipo de esquema colaborativo tiene la posibilidad de ser lo suficientemente eficaz en México y en otras partes de Centro y Sudamérica.

Una importante fundación al cuidado de la salud, *Blue Shield of California Foundation*, recientemente financió una iniciativa a nivel estatal en California para construir cinco nuevos Centros de Justicia Familiar. *Blue Shield of California Foundation* entregó US$65,000 dólares a cada una de las comunidades para apoyar sus Centros. Entonces cada Centro se puso en contacto con nuevos financiadores y les mostró la forma en que *Blue Shield* los había financiado. *National Family Justice Center Alliance* recientemente documentó alrededor de US$6 millones de dólares como una ayuda adicional en los cinco nuevos Centros con base en el apoyo de *Blue Shield of California Foundation*. Este tipo de "apalancamiento" puede lograrse en cualquier comunidad del mundo. Los posibles partidarios y financiadores están más dispuestos a participar una vez que ven el compromiso de otros financiadores.

**Otras Consideraciones respecto a la Creación de Fondos y Sustentabilidad**

**Los voluntarios y miembros de la comunidad pueden:**

- Escribir carta de apoyo
- Asistir a foros de la comunidad
- Hablar en audiencias públicas
- Escribir cartas al editor
- Hacer arreglos para las juntas con posibles patrocinadores de compañías o empresariales
- Compartir listas de domicilios postales
- Hablar con reporteros
- Decir sus historias (los sobrevivientes son sus aliados más poderosos)
- Invitar a sus amigos
- Ayudar al personal en los servicios de la comunidad o en los eventos

*Rastrear las Fechas Límite de Presentación*

Por lo menos una persona del equipo financiero deberá estar familiarizada con los plazos de presentación para tratar de obtener fondos de cada posible fuente. Cada fuente de financiamiento tiene un ejercicio fiscal distinto, un periodo de presentación y proceso de solicitud. Desarrollar un sistema para asegurarse de que el equipo de financiamiento esté solicitando fondos desde el principio de un ciclo de financiamiento anual de una fuente.

*Identificar a un Representante para Efectos Fiscales*

Un representante para efectos fiscales responsable deberá identificarse para guardar el dinero hasta que el Centro esté listo para utilizarlo. Una fundación de beneficencia no gubernamental creada para beneficiar al Centro es fundamental para la sustentabilidad a largo plazo.

A corto plazo, crear una cuenta especial de partidas individuales con la oficina de gobierno promotora o identificar una oficina local no gubernamental para actuar como un representante para efectos fiscales sería sumamente útil. El gobierno también puede crear iniciativas para motivar al sector empresarial a apoyar el Centro a través de incentivos fiscales tales como políticas de donaciones deducibles de impuestos que se han usado en los Estados Unidos y otros países. En cada Centro, el manejo del dinero también debe tener seguridades y la integridad debe ser clara en la administración de todos los fondos donados.

*Ser diplomático y generoso, usando cartas de agradecimiento*

Son importantes los procedimientos sobre cómo, cuándo y quién debe firmar las cartas de agradecimiento. Muchos Centros han aprendido que decir *gracias* es un arte que por lo general no es compatible con el lenguaje acostumbrado. Las *gracias* que vienen del corazón podrían animar a un donador a hacerlo de nuevo. La regla general para los organizadores de recaudación de fondos profesionales es decir *gracias* por lo menos ¡siete veces! Ser creativos. Eso puede incluir notas, tarjetas, placas, piezas especiales de arte hechas por mujeres o niños en el Centro, y pinturas en marcos o álbumes de fotos de las actividades especiales del Centro. Los regalos personales que ayudan a ver a los donadores en forma tangible la forma en que sus donaciones tuvieron un impacto en las vidas de las personas que ayudaron, por lo regular los estimula para hacer donaciones en el futuro.

*Elaborar una lista de deseos*
Cada Centro debería tener una lista de deseos que pudiera compartir con los grupos cívicos, empleados del gobierno, amigos y la familia, partidarios/donadores clave, y fundaciones privadas. La lista de deseos debería incluir las necesidades de cada socio de la comunidad en el lugar de trabajo.

*Tratar de conseguir voluntarios y la fuerza de las personas*
Los voluntarios pueden ser un gran recurso, para generar dinero y obtener el apoyo de la comunidad, cuando tratan de obtener donaciones o buscan la sustentabilidad. Las personas altruistas en la comunidad podrían estar dispuestas a ser voluntarias en un Centro y llevar a cabo trabajos tales como: apoyo al Tribunal, cuidar a los niños, brindar alojamiento, dar apoyo a las víctimas, y dar seguimiento a las conferencias telefónicas con las víctimas.

**La Combinación Correcta de Financiamiento Público y Privado**

Cualquier plan para la creación de fondos, como se mencionó anteriormente, también tendría la combinación correcta de financiamiento gubernamental y no gubernamental. Ningún Centro debería confiar plenamente en el gobierno y ningún Centro podrá tener éxito si no cuenta con algún nivel de apoyo gubernamental. En los Estados Unidos, la mayoría de los Centros tienen una combinación de financiamiento público y privado. En San Diego, las cuentas del financiamiento del gobierno respecto a más del 80% del presupuesto para la operación del Centro. En la Ciudad de Nueva York, el financiamiento del gobierno se encuentra sobre el 90% del presupuesto de operación del Centro. En otras comunidades, la combinación es de aproximadamente 60%/40% (fuentes gubernamentales/no gubernamentales). En México y en otros países de Centro y Sudamérica, la mayoría de los Centros confiarán enormemente en el apoyo del gobierno en las primeras etapas del desarrollo. Pero en vista de que los Centros llegan a ser estables, debería haber un gran esfuerzo por desarrollar diferentes fuentes de financiamiento y seguir los pasos delineados en este capítulo para identificar a los donadores, ya sean personas morales o físicas, para apoyar el trabajo y la visión de estos Centros que protegen la vida.

➢

- Identifica a un equipo financiero desde el principio y asegurarte de que no sólo sean financieros sino que también sean personas que trabajen con operaciones.
- Desarrolla tanto estrategias para crear fondos a corto y largo plazo.
- Desarrolla un entendimiento del financiamiento gubernamental de seguridad pública y también buscar posibles comunidades empresariales/apoyo de las empresas.
- Trata de tener pagados con ingresos del gobierno si es posible los costos del arrendamiento, renta o hipoteca en curso.
- Muestra confianza de que el Centro se va a dar en cada presentación al público y documento por escrito.
- Aprovecha cada oportunidad para reunirse con grupos que no participan en el proceso de planeación a fin de generar apoyo de la comunidad.
- Usa un facilitador/planeador de estrategia en cada etapa de su proyecto.
- Jamás dejes de decir “gracias” a sus donadores independientemente de que su donación sea pequeña o grande.
- Celebra y notifica tanto donaciones pequeñas como grandes para motivar a otros a hacerlas.
- Recluta sobrevivientes para que compartan sus historias con los financiadores, medios de comunicación y funcionarios electos.
- Lanza un Comité de VOCES para el Centro a fin de asegurarte de que se compartan las experiencias de los sobrevivientes con todos los posibles partidarios

# Capítulo 7. Seguridad.

*Al planear un Centro de Justicia Familiar, abrirlo y operarlo, la seguridad es primordial y en cada parte del proceso existe el poder de 'nosotros' lo que conducirá al éxito…todos trabajando juntos, no por separado sino como un poderoso equipo."*

**Gael Strack**
**Co-Fundador, Centro de Justicia Familiar de San Diego**

**Pensar en la seguridad a todos los niveles para mantener a todos a salvo**

En la medida que se desarrolla un Centro de Justicia Familiar, la seguridad de los clientes el personal deben ser de alta prioridad. No hagas a un lado la seguridad hasta que algo malo suceda. Las recientes tragedias en el mundo de la prevención contra la violencia intrafamiliar en los Estados Unidos, México y otros países deberían servir como recordatorio aleccionador miles de mujeres están muriendo alrededor del mundo porque los sistemas y las comunidades fallaron en protegerlas.

A pesar de que existen modelos de servicios en un mismo lugar basados en tribunales e incluyen servicios a delincuentes en el lugar de trabajo, el modelo del Centro de Justicia Familiar dar prioridad a la seguridad de las víctimas eliminado los servicios en un mismo lugar para víctimas y delincuentes. Los servicios a delincuentes no deberían prestarse en el mismo lugar donde las víctimas y sus hijos van a recibir ayuda. Sin embargo, el modelo mexicano es único en este aspecto, con un diseño que permite tener una entrada para víctimas y sus hijos y una entrada por separado para los delincuentes a fin de interactuar con profesionales del sistema de justicia penal. En Monterrey, los oficiales de policía están en el lugar de trabajo y visibles desde la entrada para delincuentes. La entrada para delincuentes es, como ya se mencionó anteriormente, ubicada en una calle distinta.

Aun cuando los servicies a los delincuentes se prestan en un área diferente del Centro o en otro lugar, los planeadores del Centro deben poner un cuidado especial en la seguridad debido a la naturaleza de los delitos. Los delincuentes pueden alegar que son víctimas y tratan de obtener medidas precautorias contra la víctima para evadir responsabilidad y evitar que la víctima trate de obtener servicios en el Centro. Los delincuentes pueden seguir a sus víctimas al Centro o esperarlas afuera. Si el Centro está dando atención a las víctimas de todo tipo de violencia intrafamiliar, tales como maltrato infantil, violencia doméstica, maltrato a adultos mayores y abuso sexual, las dinámicas podrían llegar a ser más complejas ya que los autores del delito podrían ser miembros cercanos de la familia.

Para prepararse, cada comunidad debe enfocarse en una situación hipotética de violencia intrafamiliar con el equipo de planeación y preguntar cómo manejaría el personal una de las situaciones que se mencionan a continuación si un delincuente conocido se aparece en el Centro después de que haya comenzado a operar.

**Planeación de Contingencias**

¿Qué pasa si el delincuente acompaña a la víctima al Centro (es o se ostenta como si fuera miembro de la familia), y quiere entrar con ella al Centro?

¿Qué pasa si el delincuente se presenta en la ventanilla de la recepción y alega que va a recoger a un miembro de la familia o a un amigo y los miembros del personal de Centro saben que el cliente no quiere tener contacto con él?

¿Qué pasa si el delincuente y la victima llegan al Centro solicitando información sobre cómo obtener una medida precautoria y en ese momento está en proceso la emisión de una orden de un tribunal válida?

¿Qué pasa si el cliente dice a los profesionales del Centro que hay una orden de arresto en proceso en contra del delincuente por violación a un menor?

¿Qué pasa si el Centro no cuenta con un proceso de revisión en el lugar y un delincuente entra a las instalaciones; cómo sacarán al delincuente los de seguridad o encargados de hacer cumplir la ley una vez que se den cuenta de la situación? ¿Qué pasa si trae un arma?

**Estar preparado para otras situaciones de emergencia**

También hay que tener en cuenta otras situaciones de emergencia o de gran riesgo. El proceso de planeación deberá planear un número de situaciones que podrían ocurrir en un Centro, desarrollando procedimientos para el personal a fin de asegurarse de la seguridad de las Víctimas y los profesionales del Centro:

¿Qué pasa si alguien camina hasta el área de recepción y claramente se nota (o existe la sospecha) que está bajo la influencia de las drogas o el alcohol?

¿Qué pasa si alguien camina hasta el área de recepción y tiene un comportamiento hostil con el personal?

¿Qué pasa si un cliente parece estar desorientado y de repente se desmaya en el área de recepción o en la sala de entrevistas? ¿Qué pasa si la víctima necesita atención médica? Después de llamar a la policía, ¿quién se pondrá en contacto con alguien del Centro y quién será esa persona? ¿Qué debe documentarse? ¿Quién se quedará con el cliente? ¿Alguna persona del personal de admisión o de asesoría legal irá con el cliente al hospital o dará aviso a su familia?

¿Qué pasa si un cliente está deprimido y se suicida? ¿Quién llevará a cabo la valoración? ¿A quién se le notificará? ¿Cómo se manejará la transportación? ¿Qué ocurre si el cliente va acompañado de un menor?

¿Qué pasa si un miembro del personal revela que es una víctima y necesita los servicios del Centro? pero está preocupada por la confidencialidad y otro personal lo descubre ¿cómo se prestarán los servicios a esa persona?

¿Qué pasa si se determina que un posible cliente tiene una orden de arresto en proceso?

**Desarrollar un Protocolo de Seguridad y Mantenerlo Actualizado**

Un protocolo de seguridad debe ser parte del manual de operaciones, debe actualizarse en forma regular, revisarse y modificarse y entregarse a todos los socios en el lugar de trabajo. El manual deberá estar integrado por un plan de seguridad por escrito, un plan de evacuación de emergencia, un procedimiento para responder a los sospechosos en las instalaciones, un plan de respuesta en caso de un incidente violento y un protocolo de emergencia para clientes/personal.

Muchas situaciones de emergencia pueden surgir en el Centro debido a las crisis que enfrenta los clientes cuando llegan. Por consiguiente, todo el personal debería ser previamente instruido y capacitado para responder a cuestiones de seguridad, incluyendo incumplimientos, procedimientos de emergencia y protocolos que traten sobre maneras de evacuación y respondan a situaciones potencialmente peligrosas o arriesgadas.

Dicha capacitación deberá ser similar a los *simulacros de incendios*. Se debe capacitar al personal para que identifique la maquinación de un suicidio y emergencias médicas (conmoción, convulsión, RCP). Se debe considerar la idea de identificar a un equipo en el lugar de trabajo integrado por personas capacitadas para que funjan como el *equipo de respuesta* para manejar estas situaciones y emergencias.

Todo el desarrollo del protocolo de seguridad deberá incluir información por parte de profesionales de diferentes disciplinas en el Centro, tales como la policía, los abogados, trabajadores que evalúan situaciones de crisis y personal administrativo. Los expertos locales encargados de hacer cumplir la ley, incluyendo equipos de tácticas y negociaciones, deberán revisar todos los planes de seguridad del Centro.

A fin de mantener informado y capacitado a todo el personal, adoptar una política de interrogatorios que de seguimiento a todos y cada uno de los incidentes relacionados con la seguridad que se han presentado en el centro. Deberá redactarse por escrito un informe formal sobre todos los incidentes que impliquen la seguridad de un cliente o del personal.

Estos informes se deberán usar para preparar la capacitación futura para la protección continua de todo aquel que esté en el centro y minimizar la reincidencia de los incidentes. El mejor recurso en los Centros para la mayoría de estos casos es el personal encargado de hacer cumplir la ley y que estén trabajando en el lugar de trabajo. También pueden

emplearse para actualizar al personal y a los socios, según las necesidades correspondientes, cuando el personal de nuevo ingreso comience a trabajar en el Centro.

Asegurarse de que todo el personal de nuevo ingreso y los voluntarios reciban capacitación sobre las políticas y procedimientos de seguridad antes de trabajar en el Centro. Dependiendo de la magnitud del personal, el equipo líder podrá considerar la posibilidad de tener orientaciones cada mes para el personal de nuevo ingreso a fin de asegurarse de que todos reciban loa capacitación adecuada.

Todas las comunidades y equipos de planeación necesitan consultar con los expertos en seguridad lo antes posible sobre las etapas de planeación de un Centro de Justicia Familiar. Tomar en cuenta el diseño físico y la distribución del Centro desde el principio y a cuál de los siguientes equipos de diseño se pretende incluir:

- Vidrio a prueba de balas y paredes reforzadas para el área de recepción
- Chapas de seguridad en todas la puertas con llaves de tarjeta o teclado numérico
- Acceso limitado a ciertas áreas del centro, dependiendo la necesidad de tener acceso a esa área
- Cámaras y sistemas de vigilancia (grabación en cinta opcional) para el área de recepción y/o las entradas exteriores y las áreas de estacionamiento
- Poner seguridad en las áreas de estacionamiento
- Detectores de metal o detectores manuales
- Guardias uniformados, ya sea ubicados en el área de recepción o haciendo rondas en ciertas áreas no confidenciales
- Credencias con foto de identificación para todos, incluso los visitantes, que deberán portarse todo el tiempo que se localicen dentro del lugar de trabajo.
- Alarmas de pánico para ciertos socios o áreas, incluyendo el área de recepción. (Estas alarmas deberán sonar en las áreas o escritorios designados que siempre estén ocupadas con personas capacitadas, por ejemplo, profesionales encargados de hacer cumplir la ley)
- Un plan de respuesta a emergencias por escrito que conozcan y entiendan todos los miembros del personal en el lugar de trabajo. (Los encargados de hacer cumplir la ley también deberán tener información sobre este plan)

Observe que los edificios que están separados necesitan medidas de seguridad diferentes a un edificio que se comparte con otras actividades. Los expertos en seguridad pueden explicar estas diferencias.

**La revisión física a un cliente es un elemento de seguridad muy importante**

Determinar quien deberá y quién no podrá recibir los servicios en un Centro es una tarea compleja. Si la meta es mantener una instalación donde se tengan concentradas a las víctimas, será necesario realizar un proceso de revisión física previa a su ingreso. Los

acusados con sentencias, órdenes de aprehensión o asuntos en proceso no deben recibir los servicios en el Centro, pero si deben ser atendidos. Los agresores por lo general se presentan a sí mismos en los Centros pretendiendo ser las víctimas o miembros de la familia de las víctimas. Es importante tener un área de recepción segura y una sala de entrevistas separada del resto del área principal de recepción en caso de que sea necesario entrevistar en el Centro a un visitante potencialmente peligroso. No es raro que los agresores vayan al Centro para buscar a sus esposas y es imperativo que se aplique un proceso para evaluar a los visitantes fuera de la vista de otros clientes y sus hijos en ciertas circunstancias. Aun cuando haya que tomar medidas de seguridad, el área de recepción y registro deberá ser cálida y acogedora para las víctimas y sus hijos. Su primera impresión es vital para determinar si regresarán alguna vez para solicitar los servicios del Centro.

Área de recepción del CJF de Crystal Judson
Tacoma, WA

Área de recepción del CJF original de San Diego (2002)

Se deberá utilizar un protocolo respecto a quién va a estar a cargo de la toma de decisiones de este tipo de asuntos y qué se considerará como parte de la evaluación en cada caso en particular. ¿Qué tipos de sentencias o asuntos pendientes se considerará que constituyen un conflicto de intereses para que el Centro no pueda prestar servicios a esa persona en particular? ¿Qué herramienta de revisión se utilizará—una hoja informativa o el Centro tendrá acceso a los expedientes de los asuntos en los tribunales? Si ninguna de las oficinas no gubernamentales se incluye en estas situaciones, ¿qué información puede compartirse con ellas por parte de los profesionales de la justicia penal y qué información debe mantenerse en confidencialidad?

Los aspectos más complejos surgen cuando un cliente actual ha sido previamente arrestado por violencia doméstica pero sin ser condenado. El personal de admisión del Centro necesitará tratar estos asuntos en forma individual. Se deberá realizar un análisis para determinar el estado de asuntos anteriores, la fecha y los hechos, así como una revisión de otra historia e información relevante.

Una vez que se realice el análisis, el personal del Centro necesitará determinar si es seguro y adecuado prestar los servicios al cliente en el Centro o referir al cliente a otra oficina. La persona que se designe para llevar a cabo esta revisión deberá estar capacitada en dinámicas de violencia doméstica, identificación del agresor principal y manipulación de tácticas y golpeadores.

**El personal y los voluntarios deberán usar bandas de Identificación**

Todo aquél que trabaje en el Centro tendrá que usar tarjetas de identificación adecuadas mientras se encuentra dentro de las instalaciones. Para las oficinas con socios civiles, la identificación deberá ser la misma que para cada oficina. Para las oficinas de gobierno, será suficiente con que (los profesionales encargados de hacer cumplir la ley) porten su tarjeta o banda de identificación de su oficina local, estatal o federal. La recepcionista de cada pisto o de cada socio deberá estar familiarizada con las identificaciones que porten los socios del gobierno. Para los miembros del personal de una oficina de socio, será obligatorio que porten sus identificaciones.

**Acceso limitado a ciertas áreas**

Para garantizar la seguridad de los clientes y del personal, así como la confidencialidad de los registros, se necesita lleva a cabo un análisis cuidadoso para determinar quién tendrá acceso a los pisos o a las áreas de trabajo dentro del Centro y a qué pisos o áreas. Para tal efecto, los diseñadores del Centro podrán considerar agrupar a ciertos profesionales de servicios.

Los pisos de las oficinas encargadas de hacer cumplir la ley y de los ministerios públicos deberán tener acceso restringido por diversas razones. Cada unidad maneja informes de incidentes penales (delitos, arrestos, antecedentes penales, incluso tal vez informe de violencia doméstica donde algún funcionario esté involucrado), que son confidenciales conforme a la ley. Durante las horas de trabajo, estos informes por lo regular están en los escritorios si están en papel o en las pantallas de las computadoras de los investigadores.

Estas unidades también reciben informes adicionales que por su naturaleza son delicados y confidenciales. El personal encargado de hacer cumplir la ley, debido a la naturaleza de su trabajo, tiene equipo de policía (uniformes, armas, insignias) en su oficina que podrían volverse comprometedoras si alguien tiene acceso al piso. La policía en el lugar de trabajo debe tener acceso a todos los pisos, en especial, si es la primera en responder en el Centro en caso de emergencia en cualquiera de los pisos.

Si un Centro tiene más de una puerta de acceso al área de servicio al cliente, esos puntos también deberán ser de acceso limitado. Por ejemplo, todas las personas que no trabajen o estén asignadas a un piso en específico podrán tener acceso a través de una sola puerta

(que conducirá a un área de recepción del personal) y a otras áreas donde le esté permitido debido a la naturaleza de sus labores.

- No esperes hasta que algo malo suceda en el Centro para implementar protocolos de seguridad.
- Si el Centro es sólo para víctimas, díselo a todos. Coloca en el sitio web del Centro las preguntas que frecuentemente se hacen y elabora folletos.
- Asegúrate de que el sistema judicial esté enterado de los procedimientos del Centro. Por ejemplo, el sistema judicial no referirá acusados a un Centro para asesorarlo legalmente cuando el enfoque de los servicios sociales son los servicios a las víctimas y no al delincuente.
- Elije cuidadosamente al equipo que responderá a los incidentes de emergencia
- El personal deberá tomar de manera seria las políticas y procedimientos si todo el equipo líder del Centro también lo hace
- Cuando se presente incidentes, interrógalos de inmediato y realiza las acciones pertinentes.

# Capítulo 8. Servicios de Salud y Documentación Médica Forense.

*"Las líneas de comunicación entre el sistema de justicia penal y la comunidad médica se han abierto como nunca antes lo había visto. Existe un respeto mutuo de los expertos que traemos al Centro. Estoy emocionada de ver profesionales de tantas áreas diferentes en este lugar."*

**Diane McGrogan, Trabajadora Social Clínica Certificada**

**Introducción**

Los servicios de salud y médicos deben ser un componente clave en cada Centro que se crea en México. Las víctimas vienen al Centro con heridas, infecciones, problemas médicos que requieren atención inmediata. Si un Centro necesita que vayan a algún lugar para atender de inmediato esas necesidades, el objetivo principal del Centro se pone en riesgo. Existen muchos modelos para esos servicios en los Centros de todo el mundo pero el modelo en Monterrey en el Centro de Justicia Familiar es claramente un de los mejores. Los servicios de salud en Monterrey atienden necesidades de cuidado intensivo y necesidades de salud más básicas para las víctimas y sus hijos como parte de una respuesta integral a sus necesidades.

**La Medicina y el Derecho Forman una Sociedad Única**

La Unidad Médico Forense (UMF) fue una de las socias originales en el Centro de Justicia Familiar de San Diego añadiendo un componente fundamental a la gama de servicios de intervención y prevención que se ofrecen a las víctimas de violencia y maltrato y a sus hijos. La idea fue sencilla prestar servicios de salud a las víctimas y a los niños mientras que al mismo tiempo se evalúan, tratan y documentan las heridas sufridas en los casos de violencia intrafamiliar para efectos de hacer cumplir la ley. En Monterrey, México, como se mencionó antes, los servicios de salud y médicos han llegado a ser una parte clave del Centro.

Sin embargo, realmente el lanzar servicios médicos en un Centro no es algo sencillo. El desarrollo de una UMF cuya base no está en un hospital fue una travesía compleja en San Diego y necesitó que muchos socios la hicieran funcionar en Monterrey. Sin embargo, la travesía en ambas comunidades reveló pasos clave importantes en el proceso de evolución que puede señalar el camino para otros Centros que están desarrollando programas similares. Los servicios de salud integrales son vitales para las víctimas de violencia intrafamiliar y dichos servicios junto con la documentación forense de las heridas deben ser primordiales para el desarrollo del modelo de un Centro de Justicia Familiar.

Casi un tercio de los incidentes de violencia doméstica que se han reportado a las oficinas encargadas de hacer cumplir la ley implican heridas que deben ser revisadas y documentadas por el personal médico. Por lo regular estos casos también incluyen víctimas de alto riesgo que están embarazadas, son adolescentes, adultos mayores o con capacidades diferentes.

Muchas de estas víctimas no tratan de conseguir atención médica y sus heridas no se documentan en ningún medio sofisticado. De hecho, la investigación ahora confirma que la mayoría de las mujeres golpeadas y traumatizadas no pueden hablar sobre el maltrato con los doctores ni buscar tratamiento, incluso si han dado a conocer su maltrato a las oficinas encargadas de hacer cumplir la ley. Sin embargo, la investigación en los Centros de Justicia Familiar ha confirmado que si los servicios médicos se ofrecen correctamente en las instalaciones, hay más probabilidades de que la víctima tenga acceso a esos servicios.

La visión del Centro de Justicia Familiar brinda una oportunidad para tratar las necesidades de las víctimas en un ambiente más cálido, amigable, privado y no de hospital. Los logros han sido no sólo resultados mejorados de salud y seguridad sino también un aumento en el número de condenas penales a agresores cuando las heridas se han documentado correctamente.

**Satisfacer las Necesidades Básicas de Salud de Mujeres y Niños que Acuden al Centro**

La primera prioridad al desarrollar un Centro deberá ser asegurarse de que se estén cubriendo las necesidades básicas de salud de las mujeres y los niños. Muchos Centros de Justicias Familiar en desarrollo en todo el mundo comenzaron enfocándose en la documentación médica forenses pero pronto descubrieron que las necesidades de las víctimas son más mayores que la documentación de lesiones que requiere la policía o el ministerio para tratar de conseguir una condena. El proceso que nos conducirá a la mejor prestación de servicios médicos y a la mejor documentación médico forense deberá incluir la determinación de metas y objetivos claros y así crear un proceso para lograrlos.

**Determinar Metas y Objetivos Claros**

La determinación anticipada de metas y objetivos claros es vital para el éxito de un componente médico en un Centro de Justicia:

**Meta 1: Aumentar los Servicios de Salud para las Víctimas y Niños**

- Instalaciones accesibles y que puedan usarse en forma amigable
- Servicios médicos básicos gratis
- Equipos parar el manejo de asuntos, cuando se trata de asuntos de alto riesgo
- Intervenciones diseñadas a la medida de lo que se requiere
- Intervención anticipada con mujeres embarazadas
- Detección temprana de heridas internas causadas por estrangulamiento o traumatismo
- Detección de síntomas de comportamiento lesivo
- Seguimiento a la continuidad de cuidados por un largo tiempo
- Colaboración con la comunidad médica y las clínicas de salud locales

**Meta 2: Aumentar la Documentación sobre Lesiones Externas/Internas**

- Protocolos internos para remitir asuntos de la policía a la UMF
- Incrementar la documentación de seguimiento
- Protocolos y formas necesarias para la recopilación de pruebas forenses
- Documentación necesaria y oportuna para la policía y los ministerios
- Mejora a través de la revisión de las políticas, procedimientos y registros

**Meta 3: Aumentar la Responsabilidad del Delincuente**

- Documentación precisa e integral sobre las heridas a fin de elevar la presentación de demandas en contra de los delitos
- Pruebas fotográficas para presentar demandas contra los delitos

- Mejora la capacitación y usar profesionales en el área médica como peritos en el tribunal

**Meta 4: Aumentar la Consciencia de la Comunidad**

- Mejor comunicación y colaboración entre profesionales de las áreas de medicina, derecho y asesoría
- Mayor alcance a las poblaciones, hospitales y clínicas que no cuenten con servicios
- Mantener registros estadísticos
- Capacitación médica/legal para practicantes de la salud y otros profesionales

**Determinar el Alcance de los Servicios**

Incluso si hay una UMF en un Centro, los pacientes heridos que necesitan atención médica inmediata deben referirse a los hospitales locales si presentan heridas graves. La policía deberá pedir de inmediato por radio un transporte del hospital en el lugar donde haya ocurrido el incidente de violencia intrafamiliar si existe la preocupación de que la herida sea grave. Asimismo, una UMF ubicada fuera de un hospital deberá estar preparada para transportar de inmediato a la víctima a una unidad de cuidado intensivo siempre que sea necesario.

Una vez que las víctimas son dadas de alta de la unidad de cuidados intensivos del hospital, el personal del hospital puede referir de nuevo a los pacientes al Centro. De ahí que la UMF pueda proporcionar documentación pericial sobre las lesiones, los servicios médicos de seguimiento y otros servicios adicionales que se requieren en materia legal y social.

Los Clientes también se pueden referir a una UMF por detectives que protegen a la familia, socios de la comunidad del Centro, y especialistas de recepción y elegibilidad en el lugar de trabajo. Los asuntos que con mayor frecuencia se refieren a una UMF del Centro de Justicia Familiar implican víctimas de violencia intrafamiliar que están embarazas, han sido estranguladas o que tienen heridas obvias, reportan trauma abdominal o craneal o han sufrido contusiones, abrasiones, laceraciones menores o esguinces.

El examen físico de la UMF por lo regular revelará embarazo, heridas o cicatrices pasadas hechas en actos de violencia pasados, heridas internas y síntomas mentales y psiquiátricos. Además, la UMF puede interpretar que los historiales médicos anteriores que proporcionaron los principales médicos de los pacientes, distinguen entre heridas ofensivas y defensivas en los pacientes, hacen referencias para un futuro cuidado médico y evaluación, y rinden peritaje en los asuntos, cuando es adecuado.

En ocasiones, los clientes dan a conocer sobre un abuso sexual que tal vez no había mencionado a un investigador de la policía. De ser así, se pueden programar exámenes para demostrar el abuso sexual.

**Servicios Adicionales que Presta una Unidad Médico Forense**

*Exámenes para Verificar el Estado de Salud General de un Adulto:* Se puede ofrecer a cada cliente que va al Centro un examen para revisar el estado general de salud. Esto incluye una evaluación de:

- Heridas relacionadas con violencia doméstica
- Discapacidades crónicas
- Bienestar en general
- Abuso de sustancias
- Fumar
- Acceso a medicamentos por receta médica y cumplimiento del tratamiento
- Factores de estrés psicosociales
- Dieta/nutrición
- Horas promedio que duerme
- Ejercicio
- Dentista
- Oculista

*Exámenes para Verificar el Estado de Salud General de un Menor:* Se puede ofrecer a cada cliente que llega al Centro con niños, un examen para revisar el estado general de salud de sus hijos. Esto incluye:

- Todos los servicios importantes que se prestan en el examen para verificar el estado de salud general de un adulto
- Evaluación de las heridas físicas causas por el maltrato y que no fueron dadas a conocer en su momento
- Asegurarse de que un menor tiene acceso a un pediatra
- Asegurarse de que todas las vacunas estén al día
- Énfasis en la importancia de una dieta saludable
- Investigación sobre las condiciones de vida en el hogar en términos de bienestar

*Exámenes para Verificar el Estado de Salud General de una Persona de Edad Avanzada***:** Se puede ofrecer el examen para verificar el estado de salud general a todo cliente de edad avanzada. Esto incluye:

- Todos los servicios importantes que se prestan en el examen para verificar el estado de salud general de un adulto
- Evaluación de las heridas físicas debido a maltrato y descuido
- Tener la seguridad de que la persona de edad avanzada tiene acceso a un médico
- Énfasis en la importancia de una dieta saludable
- Investigación sobre las condiciones de vida en el hogar en términos de bienestar

**Tratar de Prestar Servicios Coordinados**

Una vez que la UMF está operando, son vitales las juntas semanales entre el personal y el director del Centro de Justicia Familiar. El Director del Centro tiene un panorama general de muchas de las oficinas que operan dentro del Centro. Los malos entendidos y la tensión entres las oficinas y la UMF por lo regular pueden suavizarse o incluso rectificarse con la información adicional que esté disponible para el Director. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que las juntas no tienen mucha audiencia.

Los profesionales médicos quieren atender pacientes y no estar en juntas. Otras actividades tales como planeación a largo plazo y juntas entre oficinas podrían parecer menos honestas para el personal de la UMF que estar en las trincheras de su propia operación. Esto es natural. Los doctores y las enfermeras están capacitados para trabajar directamente con las personas. Trabajar en un modelo con varias oficinas es muy nuevo para ellos y les lleva tiempo darse cuenta del beneficio de interactuar con otras disciplinas y oficinas.

El Modelo de la UMF permite a los doctores y enfermeras prestar servicios directos en mientras que también les permite crear relaciones con socios de otros Centros en la medida que se dan cuenta del beneficio de un equipo multidisciplinario para cubrir TODAS las necesidades de los pacientes.

La disponibilidad de experiencia médica objetiva dentro del Centro por lo regular puede ahorra tiempo para los profesionales encargados de hacer cumplir la ley para armar un asunto. La disponibilidad de un examen médico en el lugar de trabajo para un cliente del centro puede revelar una herida que no se había detectado incluso si el cliente sólo vino al centro en busca de servicios distintos a los médicos. Las unidades médicas de los Centros de Justicia Familiar han diagnosticado conmociones, huesos rotos, abortos naturales, y una gran cantidad de otras heridas en pacientes que incluso no tenían idea de la magnitud de sus heridas cuando fueron al Centro para tratar de obtener otras formas de ayuda.

Además, tener personal médico dispuesto a testificar en el tribunal respecto a la naturaleza de las heridas sufridas por violencia de la pareja, abuso sexual, o maltrato a adultos mayores incrementa de manera notable los resultados de los investigadores y ministerios del centro. Sin embargo, al desarrollar la UMF, los protocolos deberían tratar sobre cómo se deberían mantener la protección cuando se necesita que los miembros del personal testifiquen ante un tribunal.

**Crear Afiliaciones Académicas y Socios con las Clínicas de Salud**

Las afiliaciones con hospitales, clínicas de salud y escuelas de medicina, si es posible, también deben tomarse en cuenta en el desarrollo de una UMF. Los profesores de la escuela de medicina pueden ser una parte integrante del consejo de asesoría médica para una UMF de un Centro. La escuela de medicina puede rotar residentes de medicina familiar en el Centro para que preste servicios o sencillamente adquiera familiaridad con el Centro y sus numerosos recursos. Si se lleva a una víctima a la UMF para evaluación, los estudiantes de la escuela de medicina pueden observar las técnicas de revisión y fotográficas que utiliza el personal como parte de la documentación forense del paciente.

A los estudiantes de medicina en capacitación y que se reciben en la UMF les ayudará en sus prácticas y estarán mucho más conscientes de los recursos disponibles para su pacientes que tal vez hayan sido golpeados. Estos nuevos doctores también alertarán a sus colegas y al personal sobre el Centro y su visión, pasando la voz en una forma eficaz y fundamental.

Las escuelas de medicina pueden ser aliadas muy poderosas. Otros aliados pueden incluir programas de técnicos médicos de emergencia, escuelas de enfermería e incluso escuelas de capacitación de asistencia médica. Cada uno de estos programas pueda ayudar a elevar el perfil en la comunidad de la UMF y también puede ofrecer asistencia del personal al rotar estudiantes. Además, las clínicas locales de salud para la mujer por lo regular tienen mayor acceso a mujeres que han experimentado violencia intrafamiliar y maltrato. En Jordania, la clínica de salud para la mujer brinda los principales servicios “de varias oficinas” en un mismo lugar a mujeres que tratan de obtener servicios generales de salud, incluyendo servicios en caso de que hayan sido física o sexualmente maltratadas. Tales clínicas de salud pueden ser socias poderosas para manejar la UMF en un Centro o trabajar en forma estrecha con la UMF si se operan por separado.

Al desarrollar una UMF, las siguientes percepciones y consejos podrían ser útiles:

- Contrata a un doctor, director de enfermeras y administrador de la oficina, a quienes les apasione poner fin a la violencia familiar.
- Contrata con cuidado: el genio académico no vence la importancia vital de la verdadera bondad, el respeto a los colegas, comportamiento gentil, la confidencialidad estricta y la ecuanimidad profesional.
- Considere dar "*trajes*" (*scrubs*) (uniforme s) bordados con la "Unidad Médico Forense" para voluntarios de enfermería, además de los directores médicos y de enfermería. A pesar de que haya diferentes voluntarios trabajando durante todo el mese, los trajes permitirán que el personal del Centro reconozca de inmediato que el voluntario está en la UMF.
- A los "pacientes", no "clientes", les interesa la UMF. El estado del cliente en el Centro se reanuda una vez que se concluyo con su evaluación en la UMF.
- El personal de la UMF asistirán a las juntas incluso si no parecen tener una conexión directa con los servicios médicos. El conocimiento de los trabajos internos de las diferentes oficinas del Centro es invaluable para el personal de la UMF al atender a los pacientes.
- De manera amable pero firme deje en claro a todo el personal de CJF que la privacidad y confort del paciente son primordiales en todo momento y que jamás deben interrumpirse los exámenes físicos.
- Comparta artículos médicos actualizados pertinentes sobre violencia intrafamiliar. Mantenerse académicamente actualizado conduce a un sentido sólido de satisfacción profesional y puede llevar a una discusión estimulante sobre temas controversiales y fuertes.

# Capítulo 9. Manteniendo el Centro Saludable.

*"Lo que por lo regular nos lleva semanas lograr ahora nos toma un día. También podemos ayudar a varios clientes sin tener que dejas jamás el Centro de Justicia Familiar. Un cliente puede estar en la clínica, otro en la Unidad Médica Forense e incluso otro en una junta con un investigador. Esto hace una gran diferencia para los clientes, en especial para nuestros clientes y niños de habla hispana."*

**Jackie Dietz, Centro Chadwick para Niños y Familias**

**Introducción**

La apertura de un Centro de Justicia Familiar no es la meta final. Es sólo el principio de la meta. Es sólo la línea de salida en la larga travesía de las oficinas que están aprendiendo a trabajar en forma conjunta para prestar mejores servicios a las víctimas y sus hijos. En tanto que los retos para abrir un Centro se han tratado a detalle en este manual, los retos para mantenerlo saludable y funcional son aún más grandes. Una vez que los miembros del personal de las oficinas gubernamentales y las no gubernamentales se cambian al mismo edificio y desaparece la novedad de su nueva sociedad, muchas oficinas tienen a regresar a hacer su trabajo en forma individual. Las oficinas tienden a trabajar en forma aislada aun cuando estén en el mismo edificio. Muchas oficinas todavía no entienden pro completa lo que otras oficinas hacen o los servicios que prestan. El liderazgo del Centro debe crear forma para respetar a todos aquellos que trabajan en el Centro. La retroalimentación de los sobrevivientes servir para determinar el modelo de prestación de servicios y hacerlo que cambie y evolucione de manera constante. Surgirán conflictos entre las oficinas que deben resolverse en forma rápida. Y la comunidad debe saber de la existencia del Centro y comenzar a entender que hay muchos servicios disponibles en un mismo lugar. Cada una de estas áreas de enfoque debe ser una prioridad y se deben discutir en este capítulo.

**Creando un Equipo**

El Centro de Justicia Familiar no es esencialmente un edificio. Es un conjunto de relaciones entre las personas de diferentes oficinas con diferentes responsabilidades y diferentes cadenas de mando que se agrupan en un mismo lugar para satisfacer las necesidades de las víctimas de violencia intrafamiliar y maltrato. Dicho diversidad de grupos de personas no se convierten en forma automática en un equipo después de concentrarse en un mismo edificio. Su acercamiento como equipo y su éxito como un equipo de alto rendimiento deben desarrollarse. Existen varios componentes clave. Primero, debe haber un fuerte líder que funja como el Director del Centro. Pero el líder de un Centro de Justicia Familiar debe emplear técnicas de liderazgo de colaboración. La mayoría de los profesionales que trabajan en un Centro en realidad no trabajan para el Director del

Centro. Tiene supervisores en sus propias organizaciones. Les paga alguna otra organización. Así que para ser parte de un equipo deben tener una relación de trabajo estrecha con el Director.

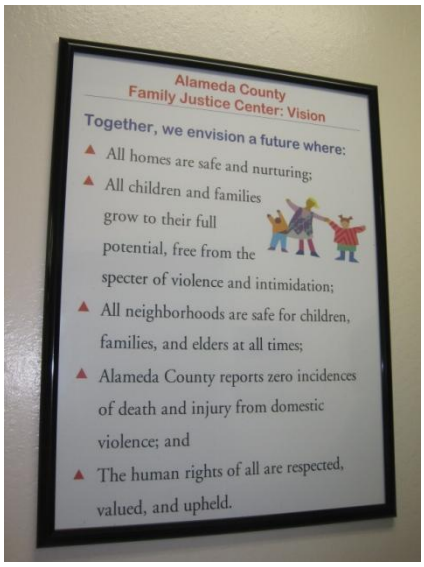
Los líderes empresariales David Archer y Alex Cameron han identificado diez lecciones clave para líderes colaboradores exitosos. Las diez lecciones se han corroborado en los Centros de Justicia Familiar del mundo y vale la pena resaltarlas aquí:

- Encontrar el motivo personal para colaborar
- Encontrar las formas de simplificar situaciones complejas para los socios
- Prepararte para saber cómo vas a manejar un conflicto antes de que se presente
- Reconocer que hay algunas personas u organizaciones con las que no podrás trabajar
- Tener el valor de actuar por un largo tiempo
- Manejar en forma enérgica la tensión entre enfocarse a la prestación de los servicios y la creación de las relaciones (ambas son fundamentales)
- Construir relaciones personales fuertes en todos los niveles
- Inyectar energía y pasión y proyectarlas en tu estilo de liderazgo
- Tener confianza en compartir el crédito en forma generosa
- Desarrollar en forma continua tus habilidades interpersonales, preponderantemente: empatía, paciencia, tenacidad, manejo de conversaciones difíciles y creación de una coalición.

Una vez que un Centro tiene un líder fuerte y colaborador, entonces el enfoque debe centrarse en la creación de una especie de equipo entre todos los socios. Los equipos de alto rendimiento necesitan varios elementos clave.

Primero, debe haber una misión clara y compartida que todos los profesionales y voluntarios adopten. Todos deben entender las expectativas como socios, el enfoque de sus servicios y su papel para lograr la misión. Segundo, debe haber un compromiso formal de lograr la misión y convertirla en la prioridad máxima. En la mayoría de los Centros, la misión es prestar servicios integrales centrados en las víctimas a fin de satisfacer sus necesidades, fincar responsabilidad en los delincuentes, y romper el ciclo de violencia intrafamiliar. Pero otra expectativa y compromiso clave debe ser la responsabilidad clave. Todas las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales deben convenir en sentirse responsables una frente a la otra para lograr la misión.

Tercero, debe haber un compromiso de capacidad por parte de todas las oficinas. Los profesionales que traten a las víctimas en forma deficiente o no sean expertos en su trabajo no ayudarán a que el equipo del Centro sea eficiente y exitoso. Las oficinas deberán enviar a sus mejores empleados para trabajar en los Centros y no a sus empleados más débiles.




Cuarto, debe haber un compromiso de colaboración. Todas las oficinas que participan y todos los miembros del personal en forma individual asignados a un Centro deben estar comprometidos con el trabajo día tras día, con otras oficinas para satisfacer las necesidades de las víctimas y de los niños.

Quinto, debe haber un compromiso por parte del líder y de todas las oficinas asociadas y miembros del personal para abrir comunicaciones y diálogos honestos. Una vez que un cliente en un Centro ha autorizado oficinas para compartir información con cada una de ellas y trabajar en forma conjunta para tratar sus necesidades y fincar responsabilidad en los delincuentes, y entonces todas las oficinas necesitan comunicarse en realidad y mantenerse comunicadas.

Finalmente, el concepto de equipo debe incluir un esfuerzo innovador y creativo y seguir aprendiendo de cada uno y evolucionado en la forma que sea necesaria. Ningún equipo de alto rendimiento siempre se mantiene igual. Debe adaptarse, cambiar, aprender y crecer a fin de mantenerse dinámico y saludable. El status quo y hacer lo mismo una y otra vez, sin ajustes, rara vez da como resultado equipos de calidad. Los negocios deben adaptarse y cambiar con el tiempo para seguir teniendo éxito y los Centros de Justicia Familiar deben hacer lo mismo.

**Capacitación**

El siguiente aspecto para mantener el Centro saludable es la capacitación constante para todos los socios y la capacitación cruzada entre todos los socios. Una vez, las oficinas de los socios deben compartir información unas con otras sobre los servicios que prestan y porque éstos son tan eficaces.

Con regularidad, todos los profesionales y voluntarios en un Centro deben estar recibiendo capacitación sobre temas tales como evaluación de riesgos, planeación segura, apoyo, técnicas de comunicación, resolución de conflictos y otras operaciones clave de un Centro. Si alguien está aprendiendo siempre, creciendo, estudiando las mejores prácticas e implementándolas, y esforzándose para ser más competente y eficaz, el Centro se mantendrá saludable. Si los miembros del personal en un Centro se niegan a aprender y se

niegan a la capacitación cruzada unos con otros, el Centro no se mantendrá saludable. Cada Centro necesita una sala grande de capacitación para este fin.

*National Family Justice Center Alliance* organiza conferencias internacionales al año para reunir a los profesionales que trabajan en los Centros. El asistir a dichas conferencias deberá ser una prioridad para cada equipo de cada Centro en México a fin de asegurarse del aprendizaje continuo y de usar las mejores prácticas. Las capacitaciones locales entres los socios también deberán llevarse a cabo en forma regular.

**Reconocimientos**

El siguiente elemento clave en un Centro que opera en forma saludable es reconocer el excelente trabajo. La mayoría de las relaciones saludables son una combinación de fortalecimiento y responsabilidad. El criar niños saludables es una combinación de fortalecimiento y responsabilidad. El formar empleados excelentes, felices y competentes en una empresa es una combinación de fortalecimiento y responsabilidad. Los Centros de Justicia Familiar no son diferentes. Cada Centro exitoso brinda un reconocimiento especial para voluntarios y profesionales.

Muchos Centros tienen incentivos especiales como reconocimientos tales como el “Empleado del Mes”, el “Voluntario del Mes”, o un reconocimiento particular tal como el “Mejor Informe Policiaco” o un “Reconocimiento de Altruismo” para alguien que va más allá de cuidar a las víctimas y a los niños. Es esencial controlar el comportamiento deficiente tal como la falta de respeto a las víctimas o el no seguir las políticas y procedimientos, pero es todavía más importante reconocer el buen comportamiento.

Igual de importante es que la oficina donde trabaja un buen empleado se dé cuenta del gran trabajo que están haciendo en el Centro.

**Retroalimentación de los Clientes/Sobrevivientes**

*Family Justice Center Alliance* ha identificado la responsabilidad frente a los sobrevivientes como uno de los valores más importantes en cualquier Centro. Si en su acertamiento, los Centros realmente van a centrarse en las víctimas, deben tener mecanismos en el lugar para recibir retroalimentación de las víctimas y deben tener la disposición para hacer los cambios cuando la retroalimentación del sobreviviente es clara en el asunto. Ningún negocio puede prosperar sin no escucha a los clientes y responde a sus necesidades. Ningún Centro puede prosperar sino escucha a sus clientes – víctimas de maltrato y a sus hijos. En alrededor de setenta Centros en diez diferentes países, se ha documentado la misma experiencia. Si los Centros están haciendo un buen trabajo para satisfacer las necesidades de los sobrevivientes, ellos seguirán yendo a los Centros. Si los Centros están haciendo un trabajo deficiente, las víctimas demuestran su opinión dejando de ir al Centro. Es todavía aun mejor peguntarles con regularidad qué es lo que necesitan y si has logrado cubrir sus necesidades en vez de simplemente esperar y ver si regresan y pasan la voz a otros sobre su experiencia en el Centro.

Los dos mejores mecanismos para la retroalimentación son las entrevistas diarias con los clientes a la salida y después de que hayan recibido los servicios y a los grupos seleccionados. Las entrevistas diarias a la salida pueden realizarse una a una con cada cliente en tan solo unos cuantos minutos con pocas preguntas clave. Los grupos seleccionados por lo regular se hacen mensual o trimestralmente cuando simplemente se invita a los clientes a visitar el Centro y proporcionar retroalimentación. Se han aprendido algunas lecciones clave. Si un Centro desea sobrevivientes para ir a un grupo seleccionado, ¡necesita ofrecerles cuidar a los niños y darles comida! En muchos Centros, también ofrecen un certificado de regalo de una tienda de abarrotes local o alguna otra ayuda práctica para las víctimas a fin de hacer que vengan a los grupos seleccionados. Sin importar cuánto sea el gasto, la retroalimentación de los sobrevivientes siempre es importante y ayuda a los Centros a mantenerse saludables y vibrantes.

**Resolución de Conflictos**

El conflicto entre las oficinas y los profesionales siempre pasa en un Centro de Justicia Familiar. Habrá desacuerdos sobre los servicios adecuados. Habrá choques de culturas entre las organizaciones. Habrá controversias sobre el manejo de ciertos asuntos. El conflicto no sólo es inevitable sino que puede ser muy positivo. Las discusiones saludables sobre el papel de cada oficina y de las posibilidades que difieren sobre cómo dar servicio a las familias, por lo general pueden ayudar a producir un mejor resultado. La diferencia entre un conflicto saludable y no saludable es si existen acuerdos sobre la formas para discutir un conflicto, trabajar con los asuntos y entonces tomar las decisiones. En muchos Centros, los Directores han encontrado que el establecer un proceso para tales discusiones desde el principio es el mejor acercamiento. También es importante asegurarse de que todos estén de acuerdo en hablar de manera conjunta de sus conflictos. Muchos problemas surgen cuando una oficina se preocupa sobre las acciones

de otra oficina pero no se comunica en forma directa con esa oficina. Los pequeños desacuerdos individuales pueden volverse controversias graves cuando comienzan los chismes y las conversaciones secretas sin que estén presentes las partes clave.

Se han usado muchos acercamientos diferentes pero todos ellos comparten algunos principios clave en común:

- Todos los socios convienen en la solución de un conflicto cuando comienzan a trabajar en el Centro
- Todos los socios se comprometen a tener una comunicación abierta, honesta y respetuosa cuando surgen problemas
- El proceso para tomar decisiones es claro y el proceso para llegar a una solución final es claro
- Cuando las partes en conflicto no llegan a un arreglo, se llega a un acuerdo para continuar trabajando juntos, aceptar los desacuerdos y así la disposición de seguir adelante con el trabajo diario del Centro

Si estos pasos clave están en su lugar, el conflicto puede ser una experiencia positiva de aprendizaje y puede hacer que todos en el Centro sean más eficientes en su trabajo y más capaces de ver los asuntos desde un punto de vista de otra persona.

**Llegar a la Comunidad**

La clave final de mantener un Centro de Justicia Familiar saludable son los esfuerzos para llegar a la comunidad. Todos en la comunidad necesitan saber del Centro y verlo como el lugar para obtener información sobre la violencia en contra de las mujeres y el lugar a donde debe de ir alguien que es víctima del maltrato. Cuando el Centro abre primero, la difusión en los medios de comunicación y los esfuerzos para llegar a la comunidad son vitales para las víctimas y sus hijos. Sin embargo, aun después de que abre un Centro, debe haber un verdadero esfuerzo para que se corra la voz en la comunidad sobre la existencia del Centro. En la iniciativa de México, los Centros se enfocarán en dar servicio a las mujeres que son víctimas de la violencia y el maltrato a fin de dejar en claro que los Centros son para las mujeres y que sus hijos también son muy importantes. Los noticieros locales generalmente se interesarán por promover el Centro si tienen la oportunidad de filmarlo por dentro y platicar con los sobrevivientes de algún maltrato.

Es importante preparar a los sobrevivientes para que hablen con los medios de comunicación y determinen si es seguro para sus identidades darse a conocer públicamente. En caso de no serlo, por lo regular se puede pedir a los medios de comunicación que oculten la identidad de la víctima cuando estén hablando de su experiencia. Los sobrevivientes que no estén en peligro por lo general están dispuestos a compartir sus historias con el fin de ayudar a otros.

Cada Centro debe contar con folletos, pósters, un sitio web y un compromiso por parte de todas las oficinas asociadas para ayudar a difundir la existencia del Centro en la comunidad. Una vez que un Centro está operando al 100% , “los comentarios entre las personas” ayudarán a correr la voz sobre su existencia y las víctimas que tengan buenas experiencias en el centro serán excelentes embajadoras.

Los folletos deben ser sencillos y estar escritos en forma muy clara para que las víctimas puedan entender los tipos de servicios que están disponibles en el Centro.

Muchos Centros construyen una sala de capacitación o una sala de conferencia grandes e invitan a las organizaciones de la comunidad, las oficinas de gobiernos y a los negocios para que usen su gran sala de conferencias para sus juntas, conferencias, talleres y otros eventos. Esto ayuda a que la comunidad vea el Centro como un recurso para ellos y ayude a ilustrar a sus miembros sobre la labor que hace. También es importante para los representantes del Centro tratar de conseguir oportunidades para hablar del Centro en las iglesias, parroquias, asambleas de las comunidades y demás eventos sociales de ésta a fin de ilustrar a cada uno de ellos sobre los servicios disponibles en el Centro.

- Haz que sea una prioridad principal elegir a un líder talentoso y colaborador, a quien respetan todos aquellos que trabaja en el área de prevención y ayuda en caso de violencia doméstica.
- Sin importarte nada, haz de la seguridad de los clientes y del personal, unas de las prioridades más importantes del Centro.
- Desde el principio, desafía a todos los socios para que se vean a sí mismos como un equipo, aun cuando trabajen en diferentes oficinas.
- ¡Acepta el cambio!
- Anticípate a las dificultades de agrupar diferentes culturas de organizaciones y trabaja duro para desarrollar formas para que cada oficina entienda el trabajo y la filosofía de otras oficinas.
- Obtén información de los sobrevivientes, clientes actuales y abogados que tengan experiencia en la prestación de servicios a víctimas en la medida que designas el sistema de recopilación de información. Asegúrate de que el personal tenga una capacitación y supervisión adecuadas.
- Después de que abres, pregunta a los clientes qué tal lo estás haciendo y si estás cubriendo sus necesidades. Entonces, debes estar abierto a los procesos y procedimientos de cambio con base en la retroalimentación de los clientes.
- Usa abogados especialmente capacitados o asesores de asuntos para llevar a cabo el proceso de recopilación de información con cada cliente, de ser esto posible.
- ¡El líder de un Centro nunca puede comunicarse de más!
- Ten un proceso para manejar un conflicto y tratar los conflictos que surjan rápido y minuciosamente. No esperes hasta que las controversias pequeñas se vuelvan problemas graves.
- En forma constante identifica nuevas formas de estar retroalimentados pro los clientes.
- Haz reconocimientos a los empleados y voluntarios cuando hagan un buen trabajo. Asegúrate de que todo el equipo líder siempre reconozca el trabajo excelente y diga a los líderes de sus propias oficinas cuando miembros del personal han prestado un buen servicio al cliente.

# Capítulo 10. Lecciones Aprendidas.

**Introducción**

Después de caso veinte años de trabajar con modelos para desarrollar servicios que presten varias oficinas en un mismo lugar a fin de cubrir las necesidades de las víctimas de violencia doméstica en países del todo el mundo, se han aprendido muchas lecciones. Las lecciones aprendidas de otras comunidades pueden ayudar a indicar el camino a seguir en México. No hay duda de que las víctimas de maltrato quieren sus servicios en un solo lugar. Si es seguro y las oficinas las tratan con respecto y dignidad, todas las víctimas prefieren ir a un mismo lugar para recibir los servicios. No quieren ir de un lugar a otro ni de oficina en oficina, teniendo que contar su historia una y otra vez. Quieren que las oficinas trabajen en forma conjunta para cubrir sus necesidades. Quieren coaliciones, asociaciones y coordinación. Los sobrevivientes quieren que la violencia se detenga. Quieren vivir sin miedo. Quieren que se les respete y que sus hijos crezcan sin violencia ni maltrato. Pero aun cuando esto es lo que quieren y necesitan, naturalmente que esto no ocurre. Por naturaleza las oficinas no trabajan en forma conjunta.
Las oficinas no coordinan fácilmente sus servicios ni comparten información en forma responsable. Los Centros con servicios ubicados en un mismo lugar son una idea sencilla pero compleja. Es difícil crear un Centro y todavía más mantenerlo funcionado. Sin embargo, las lecciones aprendidas de alrededor de 70 Centros en operación pueden ayudar la travesía en México en los próximos años. Las lecciones aprendidas en Monterrey y el modelo creado también pueden servir de guía para conocer el camino para otras comunidades.

**Mantenerse Enfocados en la Visión, la Misión y el Compromiso Unos con Otros**

Una de las lecciones aprendidas más importantes hasta ahora en el movimiento del Centro de Justicia Familiar internacional es mantenerse enfocado en lograr la visión, la misión y el compromiso unos con otros. No tomes un *no* por respuesta. Cuando una puerta se abre, sigue buscando otras puertas. Trata los problemas tan pronto como salgan a la luz, ya sea en personas o entre oficinas.

La visión de un Centro con varias oficinas que trabajan en un mismo lugar es simple y sin complicaciones. No está creando una burocracia. No está contratando muchos nuevos empleados. Simplemente está tomando personas existentes y las agrupa en un mismo lugar bajo un mismo techo a fin de poder tratar de manera más eficaz las necesidades de las víctimas de violencia doméstica y de sus hijos. ¡Pero, no es sencillo! El crear un centro es como crear una relación saludable y comprometida. Es un trabajo difícil y por lo regular complicado y con retos. Sin embargo, la visión es reducir y evitar la violencia intrafamiliar. Todos deben mantenerse enfocados en la visión. Con facilidad se puede uno distraer y

enfocarse en conflictos personales, insultos u ofensas. Pero la visión debe mantenerse como el objetivo ventral en todo momento.

Las oficinas se comprometen por sí mismas unas con otras. Las personas se comprometen por sí mismas unas con otras. Y, en ocasiones, ¡debe haber sangre, sudor y lágrimas! Se trata de:

- Entrega recíproca y auto-sacrificio
- Las oficinas renuncia a algunos de sus derechos para apoyar los derechos de otros
- Comunicarse cuando comienzan a surgir problemas
- Respecto y apoyo recíproco

Por lo tanto, con el fin de desarrollar y mantener un Centro saludable, cada socio de la comunidad tiene que ser persistente y mantenerse enfocado. Es tan fácil:

- Desviarse del objetivo y distraerse con conflictos entre las oficinas
- Rendirse durante el camino y dejar de trabajar en forma conjunta
- Enfocarse en asuntos en los que no importe cuando vaya a hacerse la visión realidad.

La primera de las principales lecciones aprendidas en muchos Centros ha sido *ser persistentes y mantenerse enfocados, sin importar los obstáculos que se presenten*. No dejes que las distracciones te desanimen. No dejes que asuntos secundarios te alejen de tu misión de abrir el Centro y entonces haz que todos te sigan en la misma dirección para que la misión tenga éxito y se cubran las necesidades de las víctimas y sus hijos. No permitas que haya un cambio en el liderazgo o que la pérdida de un campeón te reste valor a su visión.

**Sean Vencedores**

La segunda de las principales lecciones aprendidas fue ***ser vencedores.*** No permitas que los puntos que se enlistan en el cuadro siguiente, te detengan.

**Retos a Vencer**

- Surgirán asuntos complicados entre las oficinas
- Otras buenas causas y prioridades competitivas lucharán en contra para conseguir apoyo económico y la atención de funcionarios electos
- Se generarán conflictos de personalidad entre aquellos que vivan en el centro
- Surgirán detractores. Grandes oponentes del Centro u oponentes de ciertas oficinas en el Centro se anticiparán
- El equipo colaborador debe mantenerse unido aun cuando las tensiones surjan. El compromiso de vencer las barreras o los retos

Se han incluido en algunos Centros esos asuntos "complicados": las oficinas amenazadas por los esfuerzos de recabar fondos del Centro; los políticos compitiendo por un crédito que no quieren compartir con nadie; tensiones entre las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y controversias entres las oficinas dentro del Centro que por lo general no quieren interactuara con otras oficinas. Se han tenido que utilizar estrategias para la solución de conflictos. Han sido vitales los esfuerzos de mediación.

Además de los asuntos complicados, las prioridades competitivas son una constante amenaza. Nunca hay suficiente dinero o recursos para todas las necesidades apremiantes. Existen tantos otros proyectos que compiten para obtener fondos del gobierno local, estatal y federal. El reto es mantener tu visión del Centro a la vanguardia de las mentes de los funcionarios electos y los responsables de la política.

Otro reto es institucionalizar el otorgamiento de fondos según los esfuerzos a través del gobierno local, programas de reembolso y estrategias organizadas. Sin embargo, el otorgamiento de fondos del gobierno local y estatal debe colocarse como lo primero de la lista. Si el Centro es una iniciativa de seguridad pública, debería ser la prioridad máxima para los fondos del gobierno.

El reto para los Centros a través del movimiento del Centro de Justicia Familiar es hacer al concepto una iniciativa de seguridad pública que se convierte, con el paso del tiempo, un servicio central del gobierno. El apoyo privado de empresas y organizaciones de la comunidad es también importante pero el apoyo del gobierno es la fuente de financiamiento principal en la mayoría de los Centros de todo el mundo.

Los conflictos de personalidad llegarán a ser un obstáculo para un matrimonio saludable entre las oficinas. Las personas que trabajan conjuntamente en un ambiente con un algo grado de estrés y de vida-y-muerte se sacarán de quicio unas a otras. Las actividades generarán que hay ofensas a los oficiales de policía o ministerios del Centro. Se podrá amenazar a los abogados mediante ciertos acercamientos a través del cumplimiento de la ley. Esto es inevitable.

La única forma de manejar esos asuntos es tratarlos en forma abierta y honesta. Si las personas afectadas no pueden tratarlos uno a uno o grupo por grupo, entonces será necesario un facilitador o mediador. No esperes hasta que los pequeños problemas se sumen a los problemas grandes antes de que los soluciones.

El experto sobre asuntos maritales Chuck Swindoll dice que un *buen matrimonio,* comparándolo con un auto, *no se destruye por una ponchadura de llanta sino por una pequeña fuga durante un prologando tiempo*. El mismo principio aplica a la operación de un Centro. Por lo tanto, el reto llega a ser resolver los problemas antes de que se conviertan en grandes problemas. Entre más rápido se traten los pequeños conflictos de personalidad o los conflictos de las oficinas, será menos probable que éstos se conviertan en grandes barreras para una operación eficaz del centro.

La barrera principal más reciente que deben enfrentar los vencedores es por lo regular los detractores. Los detractores pueden ser oficinas que se oponen al concepto del Centro. Se deben identificar los detractores y tu Centro debe estar dispuesto a seguir adelante sin su apoyo. Las oficinas que están comprometidas con la visión también deben decidir permanecer unidas aun si surgen poderosos oponentes. Sin embargo, se opondrán algunos jueces o funcionarios electos, de grupos con un interés especial o de ciertos líderes empresariales o responsables de la política. Planea esto, anticípate a ello y entonces manéjalo…EN FORMA CONJUNTA.

**Continúa Buscando Nuevos Aliados y Socios**

A lo largo de este Manual, se ha reiterado el tema de que un Centro se convierte en un organismo vivo. Para mantenerse saludable, la mayoría de las cosas vivas deben crecer y cambiar. Esto es cierto en el movimiento del Centro de Justicia Familiar. Cualquier comunidad que sigue adelante en pro de un Centro o en proceso de abrirlo, debe darse cuenta de que cambio será constante. Incluso después de que abra el Centro, debe estar cambiando en forma constante y adaptarse si quiere mantenerse saludable. Las oficinas asociadas pueden ir y venir. Los socios de una organización no gubernamental pueden cambiar dependiendo de sus niveles de financiamiento. Pero cada Centro deberá estar reclutando siempre nuevos aliados y nuevos socios.

Ninguna comunidad deberá aspirar a abrir un Centro y después sólo *mantenerlo*. Si esa es la visión, el Centro fallará. El mayor énfasis en este Manual sobre la planeación estratégica es un recordatorio de esta importante lección. El proceso de planeación nunca debe detenerse. El plan siempre deberá revisarse, actualizarse y adaptarse en la medida que se identifiquen las necesidades. La travesía continúa desde el día de la apertura hasta el primer año de su operación para un trabajo continuo del Centro a través de los años. El trabajo del Centro debe ser fluido y no estático. El aprender tempranamente esta lección asegurará un compromiso a largo plazo para la planeación estratégica, adaptación, crecimiento, cambio y ajuste conforme el Centro sigue adelante.

Ninguna comunidad que trate de tener un Centro puede o debe hacerlo en poco tiempo. Debe ser un fruto natural a largo plazo del desarrollo, colaboración y especialización de una relación en una comunidad. Y una vez que abra un Centro, una comunidad no ha llegado a la meta final…¡sólo a la línea de salida!

**Escuchar a los Abogados y a los Sobrevivientes en Todo Momento**

Para tener éxito, un Centro debe escuchar a los abogados y a los sobrevivientes antes de abrir y después de hacerlo. El corazón de una respuesta eficaz de la comunidad coordinada para tratar la violencia intrafamiliar es el liderazgo de abogados con base en una comunidad y no gubernamentales. La existencia en sí de oficiales de policía, ministerios, asesores y demás personas especializadas que trabajan en colaboración en los

modelos de varias oficinas que prestan servicios en un mismo lugar es el resultado de un movimiento feminista en México y en todo el mundo.

No debemos olvidar de dónde venimos, incluso en la mediad que avanzamos. *Los profesionales del sistema, sin importar que tan bien intencionados sean, nunca podrán tener un verdadero éxito en la prevención e intervención de la violencia doméstica a menos que se mantengan conectados y sean responsables frente a las organizaciones de apoyo a las mujeres.*

El movimiento internacional del Centro de Justicia Familiar está arraigado a este principio, y la lección se ha aprendido una y otra vez. Los Centros tienen éxito y prosperan cuando escuchan cuidadosamente sobre las necesidades de los sobrevivientes y tratan de cubrir esas necesidades. *National Family Justice Center Alliance* también está comprometida con este tipo de responsabilidad. Los sobrevivientes prestan sus servicios en el consejo nacional y en consejo operativo de *Alliance*. Un equipo de sobrevivientes (ex-clientes del CJF de San Diego) también se reúne en forma regular para proporcionar información y asesoría a *Alliance*. Los abogados que trabajan día a día con las víctimas en organizaciones no gubernamentales también deben integrarse al Centro. Los abogados ayudarán a mantener los aspectos de confidencialidad y seguridad de la víctima en confidencialidad en la forma más sobresaliente. Los sobrevivientes ayudarán a cada Centro a enfocarse en qué servicios son los más útiles y qué servicios podrían mejorarse.

Como se señaló antes, cada Centro debe usar grupos seleccionados y entrevistas diarias con clientes a la salida para recibir retroalimentación constante. La *"lección de escuchar"* deberá grabarse en los corazones y mentes de cada persona y oficina que trabaje para desarrollar o mantener un Centro.

**Siempre Aspira, Nunca Te Estanques**

Tal vez una de las lecciones aprendidas más importantes en la medida que los Centros han ido abriendo en todo el mundo es: ***Siempre Aspira, nunca te estanques.*** Al principio en este Manual, dijimos: "Sueña en grande, pero comienza con algo pequeño." A lo largo del Manual, hemos enfatizado que un Centro siempre es un trabajo en progreso. El curso natural de un Centro es desarrollar procedimientos y políticas para las operaciones y luego estancarse y continuar haciendo lo mismo sin importar qué circunstancias cambian en la comunidad. Cuando los recursos son escasos, habrá una presión constante de dejar de aspirar y dejar de soñar en grande sobre el futuro de un Centro. Fuerzas poderosas se harán valer y tratarán de alcanzar la visión del Centro en una comunidad. Las críticas dirán: "Es demasiado caro" o "Tal vez algún día tú puedas tener esos servicios o ese equipo, pero no ahora." El comprometerse tal vez sea necesario, pero no te rindas con facilidad para *conformarte* con algo menor a las mejores prácticas y los excelentes servicios. Sin embargo, los Centros más eficaces siempre *aspiran* y se aseguran de estar enviando el mensaje a las víctimas de que merecen lo mejor. Las víctimas se merecen instalaciones agradables que sean acogedoras, alegres, cálidas y afectuosas. Se merecen

ser recibidas con una sonrisa y ver ilustraciones y colores brillantes. ¡El costo de un homicidio siempre será mayor que el costo de un Centro bien operado, agradablemente decorado y con el personal correcto! Al aspirar ofrecer el mejor Centro posible, salvamos vidas y ahorramos dinero.

Se podría agregar una foto de un personal contento.

¡La visión de cada Centro de Justicia Para Las Mujeres debería ser hacerlo bien la primera vez! Mantener alto los estándares. Las víctimas de violencia intrafamiliar y sus hijos se merecen la ayuda más fuerte cuando viene de programas de primera clase, recursos de alta calidad e instalaciones acogedoras.

Examinar en forma regular cada aspecto del Centro a la luz de las lecciones aprendidas:

- Crea puntos de reunión ordinarios para todos los socios de la comunidad.
- Admite cuando se comentan errores.
- Habla en forma abierta sobre los errores.
- Celebra los éxitos por lo regular con socios dentro y fuera del lugar de trabajo.
- Haz del alcance al público y de que el Centro aumente en la conciencia del público una actividad constante y ordinaria.
- Continua reclutando más partidarios sin importar cuántos partidarios tenga el Centro cuando abra por primera vez.
- Mantén una lista de todos los endosantes, donadores, financiadores, y patrocinadores. Asegúrate de que el personal en el lugar de trabajo socialice en conjunto en lugar de sólo trabajar en conjunto.
- Trata a las víctimas con dignidad y respecto como *clientes* comienza a referirte a ellos como clientes siempre que sea posible.
- Identifica con regularidad una nueva forma de retroalimentarnos de los clientes.
- Cuando trates de obtener donaciones, pide nuevos conceptos siempre que sea posible!
- Asegúrate de que el Centro se mantenga bonito, limpio y en buen estado de mantenimiento.