



Estudios Sociales
45

Capacitación de líderes comunitarios como gestores sociales en Ciudad Juárez, Chihuahua

Community leaders training
as social promoter at Ciudad Juarez, Chihuahua

*Carmen Álvarez**

*Yarira Reyes**

*Carlos Montano**

*Juan Alfonso Toscano Moctezuma**

Fecha de recepción: agosto de 2013

Fecha de aceptación: marzo de 2014

* Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Dirección para correspondencia: caalvare@uacj.mx

Resumen / Abstract

El trabajo consiste en describir el desarrollo de un esquema de capacitación de líderes comunitarios. El enfoque de la formación está dirigido a la gestión de proyectos de incidencia en las comunidades, basándose en diagnósticos participativos. El taller de formación de líderes comunitarios fue desarrollado por la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (Conavim) en conjunto con la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y la Fundación del Empresariado Chihuahuense (Fechac) y se diseñó tomando en consideración el ambiente de crisis social y de seguridad por la que atravesó Ciudad Juárez, así como en las necesidades de capacitación de promotores sociales expresadas en el programa “Todos somos Juárez”.

Palabras clave: líderes comunitarios, diagnósticos participativos, detección de problemáticas, intervención en situación de crisis, capacitación de líderes comunitarios.

This article describes the development of an academic program workshop that was designed to be a training program for community leaders in the field; so, they could improve the situation of the communities based on the technique of participatory appraisals. This program was developed by one governmental institution (Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (Conavim), one non lucrative organization (Fundación del Empresariado Chihuahuense (Fechac)) and the University of Ciudad Juárez. The workshop was design considering the social and security crisis that Ciudad Juarez was living at that moment as well as the specific required qualifications needed and expressed into the governmental and civil society program named “Todos Juarez”.

Key words: community leaders, participatory appraisals, detection of existing problems, crisis intervention, training of community leaders.

Introducción

Durante las décadas de los setenta y ochenta, los países latinoamericanos se distinguieron por contar con gobiernos faltos de democracia (Clad, 2010) y aplicar políticas económicas características de un Estado benefactor que propiciaron excesivos déficit fiscales con repercusión directa en el endeudamiento externo en un intento por mantener estabilidad social de sus países.

El constante endeudamiento y las crisis fiscales incrementaron los niveles de pobreza en detrimento del capital social en estos países, según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2005), se consideró que en la década de los ochenta, el 40.5% de la población en estos países vivía situación de pobreza. En la década siguiente, basándose en los hechos mencionados, organismos internacionales condicionaron el acceso a créditos a la aplicación de políticas económicas de corte neoliberal sugeridas por el Consenso de Washington (Casilda, 2004).

La aplicación de políticas económicas neoliberales incluyó entre otros aspectos, la devolución de facultades al sector social, a través de la disminución de funciones y alcances gubernamentales que incrementaron la inequidad y mermaron el capital social desde una visión comunitaria. La CEPAL considera al capital social, desde una perspectiva comunitaria, como el conjunto de las asociaciones locales reconocidas como activos sociales de los pobres como son los amigos, familia y socios de una persona que actúan como red de seguridad en momentos difíciles, sin embargo, estas comunidades aun con estos lazos, permanecerán pobres si carecen de conexiones externas fuertes y afirman que, sin aliados externos, este capital es solo un sustituto de los recursos y servicios (Arriagada, 2006).

Es así que se presencia una especie de contradicción, por un lado se abandonan funciones que se consideraban exclusivas del Estado, sin prever estructuras



sociales que las reemplacen ni apoyar el desarrollo de capacidades para el sostenimiento del capital social por considerar que la sociedad debe hacerlo por sí misma y, por el otro lado, se modificaron prácticas administrativas en función de un nuevo orden económico que entró en conflicto con la creencia de que la sociedad no tiene la capacidad de autorregularse. En este sentido, Aguilar (2012) afirma que durante los dos siglos pasados, el sistema político consideraba que la sociedad mexicana no había logrado desarrollar las suficientes capacidades productivas, legales, organizativas y políticas necesarias para autorregularse a sí misma, por lo tanto, se justificó la intervención de instancias externas a esta para poner orden, pacificar y desarrollar las capacidades necesarias.

Bajo esta lógica, la población que sufre problemas tiende a abordar “sus” necesidades cediendo dos formas de protagonismo: el diagnóstico de los problemas, que es apropiado por los responsables políticos de las instituciones, y la gestión, que queda en manos de técnicos y funcionarios intermedios, profesionales y voluntarios. De este modo, los usuarios son generalmente excluidos de los sistemas de decisión y de gestión de la política social. Las instituciones buscan apropiarse del público, del territorio y de los síntomas que ellas están llamadas a gestionar (Pereda, De Prada y Actis, 2003), limitando a las comunidades su capacidad de autogestión. Es por ello que se considera relevante fomentar como estrategia de vida la reconstrucción del capital social en las comunidades, porque permite acceder a otros recursos, fomentar la participación de ciudadanos en organizaciones y les ayuda a salir de su situación de pobreza, ampliando su ciudadanía e inclusión social (Arriagada, 2006). Además de reconocer cierta relación entre este y los niveles de violencia que terminan con la vida de varias personas (Monarrez, 2005), así como un consecuente deterioro en comunidades con constantes carencias (Unión Europea, 2003).

Torres (2001) ubica al capital social como un elemento constitutivo del tejido social, este adquiere relevancia ya que la garantía de continuidad y consolidación de las experiencias organizativas están asociadas a los nexos que se establezcan con el tejido de las relaciones cotidianas y que preexisten en el barrio o zona. Sin embargo, la reconstrucción del tejido social requiere fomentar la potencialización de las capacidades de agentes sociales, misma que puede lograrse a través de la capacitación de gestores que asuman procesos de autogestión y permitan a los integrantes o líderes desarrollar múltiples habilidades y destrezas (Chávez y Falla, 2004) a partir de una reflexión crítica de la realidad bajo el enfoque de Investigación de Acción Participativa (IAP).

Para efectos de este artículo se considera como gestor social a la persona que busca que la calidad de vida de una comunidad mejore al formular proyectos

realizables y aumentar las capacidades sociales, físicas, técnicas y mentales de sus miembros (Pinto, 2004). Es, precisamente, bajo esta perspectiva que se desarrollaron en Ciudad Juárez talleres de formación de líderes comunitarios que funjan como gestores sociales capaces de identificar problemáticas, proponer soluciones y gestionar los recursos humanos y financieros para su implementación.

Bajo ese enfoque, y para definir los temas y actividades a implementar, se realizaron tres reuniones de trabajo entre miembros de la Comisión Nacional para Erradicar la Violencia Contra las Mujeres (Conavim), la Fundación del Empresariado Chihuahuense (Fechac) y la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), en donde se acordó iniciar con temas teóricos que contribuyeran al abordaje, estudio y comprensión de un problema que permita desarrollar capacidades explicativas del porqué, cómo y cuándo ocurre un fenómeno para después capacitar en el diseño y definición de diagnósticos participativos necesarios para establecer desde el punto de vista de la comunidad qué actividades son necesarias y pueden apoyarse. Estos diagnósticos son una herramienta utilizada en la IAP, por lo que se deberían mostrar casos aplicados que les apoyaran en su réplica para ser capaces de detectar problemáticas y diseñar propuestas de acciones integrantes de proyectos de incidencia. Además, debido a los elevados niveles de violencia, fue necesario incluir técnicas orientadas a la intervención en situación de crisis para concluir con la incorporación de los saberes adquiridos en diversas propuestas de proyectos sociales que fomenten el desarrollo comunitario y puedan presentarse ante organismos financiadores. En el taller “formación de líderes comunitarios”, en dieciséis sesiones, se atendió, en promedio, a veinte personas por sesión, las edades del grupo oscilaron de entre 15 y 60 años de edad y, aproximadamente, el 70% de estos, fueron integrantes de alguna asociación civil establecida. Al finalizar el taller, se aplicó un instrumento de evaluación para recabar la percepción de los asistentes sobre el impacto del taller en sus actividades para perfeccionar los temas tratados y la metodología utilizada con la intención de facilitar su réplica en otras ciudades del país.

Antecedentes

A principios de 2008, inició en Ciudad Juárez una de las etapas de violencia nunca antes vista en México. Esta situación evidenció las debilidades estructurales en los sistemas de justicia y seguridad, así como la falta de estructuras sociales, causadas por una desatención de los tres niveles de gobierno que contribuyeron a la descomposición del tejido social de la comunidad. Todas estas



problemáticas se conjugaron con el incremento del desempleo generado como consecuencia de la crisis económica mundial de 2007 y la declaración de guerra del gobierno mexicano al narcotráfico en nuestro país, resultando en niveles de violencia que sobrepasaron a las instituciones gubernamentales. Según datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), del año 2007 a 2011, el número de trabajadores permanentes y eventuales asegurados en esta institución disminuyó en un total de 58,867 (Plan Estratégico de Ciudad Juárez, 2014); por su parte, la Coparmex declaró que desde 2007 a febrero de 2010, a causa de la inseguridad y las extorsiones del crimen organizado, fueron obligados a cerrar alrededor de 10,000 establecimientos (Otero, 2010), además, el número de homicidios dolosos registrados en el periodo 2010-2011, sumaron más de 4,200 (Mesa de Seguridad de Ciudad Juárez, 2013).

Desde décadas atrás, se manifestó en varias ocasiones el abandono de los diferentes niveles de gobierno a esta ciudad, evidenció así, no solo en el castigo presupuestal, sino también en la desatención ante el incremento en el consumo de drogas, pandillerismo y bandas criminales que, fortaleciendo los lazos de corrupción, elevaron la cantidad de robos, extorsiones, “car jacking”, secuestros y asesinatos a niveles nunca antes vistos. Según datos del Centro de Integración Juvenil, al 2002, Juárez ocupaba el segundo lugar de uso de drogas a nivel nacional, considerando que se consumía aproximadamente el 9% del consumo de estupefacientes del país (Plan Estratégico de Ciudad Juárez, 2003); se identificaron en la ciudad entre 300 y 500 pandillas relacionadas con organizaciones de narcotraficantes (Colmex, 2009). Para 2011, el alcalde de la ciudad declaró la existencia de 950 pandillas (Villalpando, 2011). Por otro lado, el Compendio Estadístico de Incidencia Delictiva del IMIP, consideró que al año 2000, quedó impune el 95% del total de delitos (Plan Estratégico de Ciudad Juárez, 2003).

Los gobiernos municipal y estatal se vieron sobrepasados ante estos hechos y solicitaron la presencia del ejército en la ciudad (El Diario de Coahuila, 2008), como respuesta, el gobierno federal envió a dos mil quinientos efectivos federales e inició el llamado Operativo Conjunto Chihuahua (Agencia Noticieros Televisa, 2008), sin embargo, el operativo no tuvo los resultados esperados. En enero de 2010, a más de un año y medio de la presencia del ejército en la ciudad, ocurrió un hecho que se considera culminante en toda esta racha de violencia: la masacre de quince jóvenes deportistas quienes se encontraban en una fiesta privada (Milenio, 2011). El incidente se convirtió en un hecho coyuntural, ya que en ese momento, el entonces presidente de México, Felipe Calderón, se encontraba realizando una visita a Japón para impulsar la cooperación comercial con aquel país y promocionar las inversiones en sectores novedosos como la energía renovable y la infraestructura (La Prensa, 2010). Al ser cuestionado so-



bre la situación de violencia en México, el presidente declaró que esta no era tan grave y atribuyó el asesinato de los jóvenes juarenses a una rivalidad entre pandillas. Esta afirmación puso en evidencia nacional e internacional el desconocimiento del presidente sobre las causas de violencia en Ciudad Juárez e hirió profundamente la sensibilidad de sus ciudadanos.

Ante estos hechos, el gobierno federal se vio obligado a replantear su postura, no solo reconociendo su equivocado juicio con respecto a los jóvenes deportistas asesinados, sino también por la desatinada estrategia de acción para Ciudad Juárez, al otorgar solo apoyo militar sin proponer a la par el soporte necesario para desarrollar una estructura social capaz de minimizar los efectos negativos de la crisis económica y social, así como los daños colaterales resultantes de la guerra contra el narcotráfico. Es, entonces, cuando la Secretaría de Gobernación decidió enviar un equipo de avanzada para dialogar con líderes de la comunidad con la finalidad de entablar canales de comunicación con la sociedad civil juarense. Sin embargo, cuando llegaron a la ciudad y buscaron establecer contacto con diferentes actores sociales se encontraron a una sociedad civil dividida que no reconocía a un solo líder, y se optó por buscar implementar liderazgos conjuntos en el ámbito religioso, social y económico (Vanderschueren, 2010), algo difícil de lograr en época de elecciones, en donde las descalificaciones de líderes sociales y políticos se dieron al por mayor.

Una de las funcionarias enviadas por la Secretaría de Gobernación, quien estableció contacto con diversos líderes de la comunidad, fue de la Comisionada Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (Conavim). En estas reuniones, Carrera (2010), aceptó que el gobierno federal cometió el error de solo enviar ayuda militar a Ciudad Juárez sin atender, a la par, las estructuras sociales que la ciudad requería en ese entonces, y reconoció la necesidad de implementar políticas públicas consensuadas con la ciudadanía. Una vez establecido el contacto con la comunidad, el siguiente paso fue realizar audiencias públicas con el presidente de la república para después continuar estableciendo mesas de diálogo entre los sectores social y gubernamental. A este espacio de diálogo se le llamó “Todos somos Juárez”, y se ha reconocido como un programa integral de colaboración conjunta entre el gobierno federal con la participación del gobierno del estado de Chihuahua, el gobierno municipal de Ciudad Juárez y la sociedad juarense, destinado al diseño e implementación de políticas públicas. Como resultado de esta colaboración se estableció el compromiso entre las partes por implementar 160 acciones concretas ha realizarse, las cuales serían sujetas de evaluación continua entre el sector gubernamental y el social (Gobierno federal, gobierno del estado de Chihuahua, gobierno municipal de Ciudad Juárez, 2011). Así, se institucionalizó un canal de comunicación entre el



sector gubernamental y social apropiado para encauzar demandas sociales y supervisar los avances de manera conjunta.

Por otro lado, se observó que aun cuando en Ciudad Juárez existen más de 118 organizaciones orientadas al asistencialismo (Álvarez *et al.*, 2012), seguía siendo deficiente la cantidad de promotores sociales insertados en áreas fundamentales para la recuperación social, es decir, en sectores relacionadas con aspectos culturales, educativos, económicos y de salud. Esta situación propiciaría que los proyectos resultantes de esas áreas no contaran con personal calificado para brindar servicios de calidad. El problema se debió, en parte, a la falta de centros especializados en proporcionar formación y educación continua a promotores sociales.

Por ello, dentro de los 160 compromisos realizados en las mesas de trabajo del programa Todos somos Juárez, se incluyen como compromisos los siguientes (Gobierno federal, gobierno del estado de Chihuahua, gobierno municipal de Ciudad Juárez, 2011): capacitación de 2,400 promotores que orienten a una población de 12,000 personas en materia de detección, orientación y consejería; habilidades para la vida; mitos y realidades de las drogas; recomendaciones para prevenir que los niños y niñas utilicen drogas y estrategias de intervención para disminuir el impacto de factores de riesgo psicosociales en niños y niñas (compromiso 37); capacitación de promotores en temas de salud y culturales (compromisos 56 y 127); a organizaciones sociales en temas de salud mental e intervención en crisis (compromiso 38) y formación de red de jóvenes (compromiso 55).

Basados en el diagnóstico y las necesidades detectadas en las mesas de diálogo, se consideró pertinente organizar un taller de capacitación orientado a miembros de organizaciones sociales e individuos en general, no solo para promover la realización de ciertas acciones, sino para capacitarlos como gestores sociales. Así se diseñó un taller de capacitación para potencializar las capacidades de asociación y desarrollo de habilidades administrativas que comprendan la identificación de diagnósticos, problemas comunitarios, definición de objetivos, actividades a realizar y la profesionalización necesaria para contribuir al desarrollo de su comunidad como gestores sociales.

Resultados

Los temas tratados en el taller se dividieron en tres ejes temáticos:

1. Eje teórico. En donde se incluyeron como temas centrales los siguientes:
 - a) conocimiento y evolución de los derechos humanos, b) identificación



de los aspectos básicos que debe incluir una política pública con enfoque de derechos humanos y c) reconocimiento de los diferentes niveles de violencia.

2. Eje metodológico. Los temas desarrollados en esta sección partieron de un enfoque de investigación acción participativa, en donde se proponen acciones, no solo para conocer la realidad o de actuar, sino para pretender transformarla (Garrido, 2002); bajo esta perspectiva se incorporaron técnicas para: 1) realizar planificación local participativa, 2) desarrollar diagnósticos participativos y 3) implementar técnicas orientadas a la formación de redes, integración de equipo de trabajo y, 4) dadas las condiciones de violencia vividas en la ciudad, desarrollar habilidades orientadas a la contención ante situaciones de crisis.
3. Eje formulación de proyectos de incidencia. Este tuvo como objetivo integrar los conocimientos adquiridos durante el taller y presentarlos en propuestas de aplicación, las cuales deberían incluir: a) identificación del diagnóstico, b) propuestas de implementación y c) desarrollo de presupuestos requeridos para su aplicación.

Basados en la estructura anterior se presentaron los temas que se mencionan a continuación: se inició exponiendo el significado de ciudadanía y su relación con los derechos humanos. Pudo observarse que la mayoría de los asistentes reconocían los derechos humanos de primera generación, es decir, aquellos que incluyen derechos civiles y políticos. Durante la sesión se hizo hincapié en que los derechos humanos no son estáticos y que han evolucionado durante los últimos años (García, 2010). Por su parte, Jusidman (2010)¹ presentó los conceptos básicos de política social y definió los aspectos que deben considerarse para fomentar el desarrollo social y comunitario. Dimensionó el papel que deben cumplir los gobiernos locales y su impacto en el quehacer de las organizaciones sociales. Para los asistentes fue importante reconocer que una de las acciones de los gobiernos es establecer políticas públicas en función de las necesidades de la sociedad a quien gobierna y, por lo tanto, se justifican las demandas sociales.

Observando el ambiente de violencia en donde se llevarían a cabo la implementación de los proyectos que surgieran del taller, se optó por presentar la conceptualización teórica de la violencia. Para facilitar su estudio, se inició abor-

¹ Clara Jusidman Rapoport, fue directora general del empleo, del Instituto Nacional del Consumidor, del Centro de Investigaciones para el Desarrollo Rural Integral y Subsecretaria de Planeación y Desarrollo Pesquero. Además de haber participado como activista social y miembro de organizaciones sociales, fue secretaria de desarrollo social en el Distrito Federal por el periodo 1997-2000, donde desarrolló el concepto del Sistema de Servicios Comunitarios Integrados (Secoi)



dando este tema, diferenciando entre violencia estructural de la directa. Se reconoció a la primera como aquella que viven los ciudadanos a consecuencia de la implementación de políticas públicas y a la segunda, la generada entre los mismos ciudadanos. Rojas (2010)² también presentó una metodología útil para identificar los factores detonadores de tensión social, así como los efectos sociales y económicos de acuerdo con las modalidades de violencia detectadas. Además, mostró tres modelos de atención que clasificó como democrático, asistencial y comunitarista; se explicaron las ventajas y capacidades que deberían desarrollarse en las comunidades para poder aplicarse con éxito. Resaltó el interés de los asistentes por reconocer la violencia estructural con lo que se observó que se identificaba con claridad la violencia directa y no aquella generada por las políticas públicas.

En otra sesión, se analizaron las principales problemáticas que enfrentaba Ciudad Juárez en ese momento y las experiencias de las organizaciones sociales en el clima de violencia que se estaba viviendo. Se sensibilizó sobre la problemática local con la intención de identificar las causas y efectos (Almada, 2010). Abordar la temática contenida en el segundo eje, requirió de siete sesiones. En la primera se trató el tema: diseño de proyectos comunitarios, aplicando el método de trabajo de planificación local participativa. Herrera (2010) mostró los procedimientos que deben realizarse para desarrollar equipos de trabajo en las comunidades en donde se desea incidir. La importancia de esta metodología radicó en que es la misma comunidad quien identifica su problemática y propone acciones para la solución de una parte del problema detectado. Un ejemplo de ello fue el caso de intervención realizado en colonias de Ciudad Juárez, con el tema “formación de redes”. Robles (2010)³ relató la manera en la que se generaron redes multinivel con apoyo de las mujeres en diferentes sectores de la comu-

² Christian Rojas Rojas. Especialista en el trabajo con organismos civiles. Desde el ámbito gubernamental trabajó como funcionario de alto nivel en diferentes secretarías encargadas de trabajo con ciudadanos organizados en temas sociales: gobernación, desarrollo social y educación pública. Destaca su labor como director ejecutivo de Amnistía Internacional Sección México y director general adjunto de Sin Fronteras. También ha participado en organismos civiles como el Movimiento Ciudadano por la Democracia, Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos y la Misión Civil por la Paz. Ha colaborado en diversos organismos donde desarrolló su experiencia en la construcción de ciudadanía y el impulso de las agendas democráticas. Participó en la elaboración del Diagnóstico sobre la Situación de los Derechos Humanos en México, del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.

³ Rosario Robles Berlanga. Economista de profesión con maestría en Desarrollo Rural por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); investigadora, articulista y autora de libros dedicados a la situación del campo mexicano y asuntos de pobreza y de género. Ocupa la jefatura de gobierno del D. F. a diez años de haber participado en la fundación del Partido de la Revolución Democrática (PRD), en 1989.

nidad y orientadas a reconstruir el tejido social. Si bien este proyecto empezó a generar resultados positivos, se suprimió por falta de recursos económicos, por lo que la discusión se centró en el problema de generar expectativas en la comunidad que después serían imposibles de cumplir.

Con la finalidad de replicar técnicas útiles para el desarrollo de diagnósticos participativos, Rojas (2010) mostró los procedimientos que fueron aplicados para conocer los saberes y percepciones de un grupo de dieciséis líderes comunitarios de Ciudad Juárez en temas relacionados con la violencia contra las mujeres.

En las tres sesiones siguientes, se mostraron ejemplos de trabajo de incidencia con jóvenes. Uno de los temas tratados fue el de las pandillas, el ponente consideraba que debería desmitificarse la idea de que todas las pandillas son violentas. La falta de distinción entre estas implicó la formulación de políticas públicas erróneas porque fueron pensadas para contener acciones de violencia y no para prevenirla. Se resaltó la importancia de valorar y considerar las habilidades artísticas o deportivas que hay en la comunidad para ser utilizadas como una estrategia útil por medio de la cual se canalicen intereses comunes entre este sector y el resto de la sociedad. Una vez más se habló de la necesidad de establecer diagnósticos al identificar el desconocimiento del sector gubernamental sobre las actividades que realizan los jóvenes en las pandillas, formas de reclutamiento, uso del tiempo, espacios e identificación de símbolos que son utilizados entre sí, así como los liderazgos reconocidos en este sector de la sociedad (SD, 2010).

En las siguientes dos sesiones se presentaron casos de grupos de jóvenes de feños quienes realizan trabajo comunitario e inciden activamente en el diseño de las políticas públicas. Alcocer (2010) expuso las acciones que se realizaron para crear un observatorio ciudadano de políticas públicas emitidas sobre temas de juventud. Por su parte, la exposición de dos jóvenes pertenecientes al colectivo mural y barrio activo, trató sobre la manera en la que los jóvenes de los barrios, agrupados en pandillas no violentas, han podido realizar proyectos de intervención urbana basados en actividades culturales (Audelo y Cosme, 2010).

Al observar que en nuestra ciudad existía un gran nivel de violencia, inclusive muchos de los asistentes habían vivido en carne propia situaciones violentas, que ha provocando problemas relacionados con la salud mental, se presentó una psiquiatra quien expuso el tema “Técnicas de trabajo comunitario en salud mental”. En dos sesiones se practicaron técnicas de contención ante situaciones de crisis, enfocadas, principalmente, a la atención y canalización a las instancias correspondientes de las personas detectadas en situación crítica (Gómez, 2010).

Hasta este punto se otorgaron metodologías para formar diagnósticos participativos, redes de trabajo y técnicas de contención de víctimas en situación de



crisis. Todas estas actividades requieren de la conformación de equipos de trabajo, por lo que se incluyó, como parte de la formación, la presentación de técnicas orientadas a la integración de estos útiles para lograr la consolidación de los intereses de todos los integrantes de la organización y las redes que se conforman. Carreón (2010) resaltó que la consolidación de los equipos se logra a través de los procesos de planeación, integración y resultados del trabajo, por lo que se debe cuidar el incluir actividades que afiancen la comunicación y unión de los miembros en cada uno de estos procesos.

Para apoyar el último eje temático se asignaron tres sesiones para acompañar a los diferentes equipos de trabajo en el diseño y evaluación de la viabilidad de los proyectos de intervención. Álvarez y Soto (2010) presentaron el contenido básico que deben incluir las propuestas de los proyectos: a) diagnóstico, b) identificación de necesidades, c) objetivos, d) propuestas de incidencia y e) diseño de presupuestos. Soto (2010) continuó exponiendo sobre la importancia de establecer diagnósticos; como ejemplo presentó uno realizado por el Colegio de la Frontera Norte (Colef) sobre los asesinatos en Ciudad Juárez. A través de esta presentación se evidenció cómo un diagnóstico puede contradecir ciertas percepciones, lo que indiscutiblemente impacta en las estrategias, recursos aplicados y la medición de los resultados que desean obtenerse.

Se destinaron otras sesiones solamente para realizar retroalimentación sobre el avance de los proyectos que se estaban generando. Herrera (2010)⁴ como experto evaluador de proyectos de incidencia, analizó los trabajos y se comentaron las modificaciones que tenían que hacerse para mejorar los proyectos. Durante este proceso pudimos observar que para la mayoría de los asistentes resultó complicado identificar las problemáticas generales, la utilidad de los diagnósticos y el reconocimiento del impacto de su trabajo en la solución de los problemas generales. A través del diálogo con los asistentes percibimos que las actividades realizadas diariamente en sus organizaciones representaban en sí mismas el problema a resolver.

Con la intención de que los asistentes conocieran los criterios de evaluación considerados por algunos organismos financiadores de proyectos sociales se contó con la presencia de un representante del Instituto de Desarrollo Social (Indesol). Álvarez (2010) capacitó a los asistentes sobre la manera de presentar proyectos que busquen financiamiento de esta dependencia. Se mostraron los requisitos que deben cumplirse y la manera de llenar los formatos electrónicos que les per-

⁴ Arturo Herrera Robles, subdirector de bienestar infantil de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

mita concursar por los recursos federales. Como resultado del taller, se presentaron cuatro propuestas de incidencia. Dos de ellas presentadas por organizaciones sociales dedicadas a la rehabilitación de adicciones: Amar Chihuahua, A. C. y Grupo Juárez 2006 A. C. Centro de Rehabilitación.

La primera propuso incluir en los procesos de rehabilitación cursos de computación, argumentando que en la colonia en donde la asociación está ubicada no hay lugares habilitados para tal efecto y que varios miembros de la asociación estaban capacitados para dar cursos de computación que les serviría para dar seguimiento a los adictos en rehabilitación. Se solicitaba equipo de cómputo a fin de cambiar y estimular los procesos conductuales del adicto y devolverlo a la comunidad más integrado a su núcleo familiar y laboral.

Por su parte, en la segunda propuesta se solicitaron recursos para promover la capacitación continua del personal de su organización con la finalidad de desarrollar habilidades que le permita mejorar sus prácticas administrativas y fortalecer las redes entre las organizaciones dedicadas a la atención de adicciones; esto es que después de varios ataques perpetrados dentro de las instalaciones de varias de estas organizaciones, se volvió parte de la estrategia de cuidado la formación de redes entre estas para cuidarse de situaciones peligrosas.

La tercera propuesta la realizó la organización social Tenda de Cristo. Una asociación civil que se dedica a atender un sector de la ciudad con graves rezagos económicos y de salud. La asociación basó su diagnóstico en datos otorgados por la Organización Panamericana de la Salud, que al año 2009, ubicó a Ciudad Juárez como la séptima ciudad con más muertes causadas por SIDA. Basados en esta información, se propusieron como actividades de incidencia la realización de cuarenta y ocho pláticas educativas de salud, abordando diversos temas como el autocuidado y sexualidad responsable e involucrando a dirigentes comunitarios y promotores de la salud, además de consultas médicas para asegurar el mayor impacto sanitario en la comunidad.

El último proyecto fue presentado por la organización civil Desarrollo Integral de la Juventud con y sin discapacidad para promover la paz en la colonia Salvárcar. Aquí se presentó un diagnóstico de la colonia en donde se propuso implementar acciones de incidencia, se especificaron las características geográficas y socioeconómicas desfavorecedoras para los habitantes de ese sector. Su grupo de enfoque fueron los jóvenes con y sin discapacidad quienes participaron para realizar un diagnóstico sectorial participativo. Para su realización, los jóvenes integrantes de este equipo aplicaron una técnica innovadora: primero presentaron un mapa de las colonias en donde vive el grupo a atender, y se les pidió que pegaran pequeños íconos que representaban iglesias, espacios de reunión



considerados seguros, espacios peligrosos, parques, escuelas, gimnasios, además de que opinaran sobre las actividades que a ellos les gustaría aprender. Gracias a esta actividad se pudo identificarse, no solo las actividades realizadas por los jóvenes y sus intereses para poder promover actividades, sino también conocer los lugares y espacios en donde estas podrían llevarse a cabo.

Al terminar el taller se aplicó un instrumento de retroalimentación para saber si: a) el taller había generado algún cambio en la formación personal de los asistentes, b) identificación de las limitantes de su organización para generar proyectos, c) faltaron, según su percepción, algunos temas que consideraran de su interés, d) cuáles temas les resultaron más atractivos.

En cuanto a la primera pregunta, la mayoría de los asistentes afirmó que el taller les ayudó a enriquecer su formación personal ya sea porque: conocieron técnicas nuevas, podrían realizar acciones con mayor conciencia y trascendencia, armarían proyectos para obtener financiamiento, mejoró la perspectiva sobre la manera de ver la realidad social, buscarían integrar más a la comunidad; para los jóvenes asistentes fue una manera de conocer a la comunidad y asociaciones civiles e, inclusive en un caso, serviría para buscar implementar proyectos turísticos.

En cuanto a si detectaban deficiencias para la generación de proyectos dentro de sus organizaciones, los asistentes que pertenecían a alguna asociación civil respondieron que detectaban como mayores deficiencias dentro de su organización: falta de información, capacitación e integración de sus miembros, así como una constante preocupación por los recursos por encima de sus actividades.

En general, se consideraron apropiados los temas tratados aunque algunas personas hubieran preferido incluir más temas sobre salud pública; los que consideraron de mayor utilidad fueron los relacionados con formulación de proyectos, equidad de género (derechos humanos), intervención en situación de crisis y proyectos con jóvenes.

Conclusiones

Este artículo presentó la metodología utilizada para diseñar y poner en práctica la capacitación de líderes comunitarios como gestores sociales, en función de las problemáticas sociales y de seguridad por la que atravesaba Ciudad Juárez.

En la etapa de diseño se observó que, dada la descomposición social que vivía la ciudad, el evidente fracaso de las acciones unilaterales militares y la escasez de promotores y gestores sociales, era necesario capacitar a los ciudadanos para

que pongan en práctica sus capacidades de coordinación y negociación, ya sea en organizaciones o de manera independiente en sus colonias.

El taller se dividió en tres ejes temáticos: teórico, metodológico y formulación de proyectos. Durante el taller se observaron ciertos aspectos que mencionaremos iniciando con los aspectos generales y continuando con los particulares. Los asistentes desconocían la evolución de los derechos humanos, centrándose principalmente en los de la primera generación. Este desconocimiento no permitía reconocer en su totalidad la importancia de su quehacer social y, por consiguiente, las implicaciones en las políticas públicas. Con respecto a este tema, pudo advertirse que aun para el sector social, las políticas públicas representan un aspecto lejano a su realidad, a tal grado de no reconocer, al menos conscientemente, la violencia estructural como una de las causas de exclusión social. Ninguno de los asistentes manifestó haber participado en actividades de incidencia en política pública, lo que nos habla de un sentido de ciudadanía parcial.

Se utilizó el método de estudios de caso para presentar las metodologías de diagnóstico participativo, de esta manera, los asistentes pudieron observar los procedimientos que se realizaron, tiempos de aplicación e inclusive algunos problemas que surgieron y fueron resueltos en la práctica. Se insistió en la importancia de la realizar diagnósticos para conocer causas y consecuencias de las problemáticas. Con relación a este tema, se analizó cómo algunas políticas públicas fracasaron por falta de diagnósticos que permitieran conocer las características de la población objetivo. La formación de redes y la consolidación de los equipos de trabajo fueron elementos considerados importantes para la continuidad de los proyectos.

Dadas las condiciones de violencia directa vivida en ese momento fue especialmente pertinente incluir las sesiones relativas a la implementación de técnicas de contención en situaciones críticas. En estas sesiones nos dimos cuenta del problema de salud pública que enfrenta la ciudad, debido a los daños psicológicos que presentan los juarenses provocados por el ambiente de violencia en la que está sumergida. En ese entonces no estaba siendo atendido por las autoridades como una prioridad.

Durante las sesiones orientadas a la realización de propuestas de proyectos de incidencia se pudo constatar que: la principal problemática que presentó la mayoría de las propuestas fue la identificación de problemáticas y objetivos de sus proyectos. Al parecer, esta situación se debió a que los miembros de organizaciones sociales quienes ocupan niveles medios y operativos no ven a la organización como un todo, esa falta de visualización repercute en la manera de iden-



tificar cómo las actividades que realizan las organizaciones sociales aportan a la solución de las problemáticas locales.

La falta de visualización repercute, por consecuencia, en la planeación administrativa y aplicación de habilidades de coordinación y negociación dentro y fuera de su organización, por lo que se propone profundizar en el replanteamiento de problemáticas, así como la necesidad de capacitar a todos los miembros de la organización hacia un objetivo en común. De aquí se desprendió otro proyecto de capacitación para desarrollar habilidades administrativas y conocimientos contables básicos para organizaciones de la sociedad civil.

El taller concluyó con la presentación de cuatro propuestas que podrían considerarse aptas para solicitar financiamiento ante organismos financiadores. En cuanto al diseño del taller en sí, debido a la diversidad del grupo, se fueron adecuando temas y actividades de acuerdo con las necesidades e intereses del conjunto de asistentes. Hubo varios temas que se modificaron porque los participantes lo sintieron muy teórico y no les permitía evaluar el impacto en sus organizaciones ni mucho menos la relación con el trabajo que realizan diariamente.

Esperamos que esta metodología sea de utilidad para impactar positivamente en otras comunidades.

Bibliografía

- Almada, H. (2010) *Principales problemáticas de nuestra ciudad. Taller de formación de líderes comunitarios como promotores sociales*. Juárez, Chihuahua, México [Grabación en posesión del autor]
- Álvarez, C., García, S. y C. Montano (2012) “Sociedad civil y emergencia ciudadana en Ciudad Juárez” en M. Layton, *Financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil. Donativos Privados 2007*. Ciudad Juárez, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Álvarez, J. (2010) *Evaluación de proyectos sociales. Formación de líderes comunitarios*. Ciudad Juárez [Grabación en posesión del autor]
- Agencia Noticieros Televisa (2008) *Anuncia operativo conjunto Chihuahua*. Noticieros Televisa México. Fecha 27 de marzo de 2008.
- Aguilar, J. (17 de julio de 2012). Conferencia. *Las políticas públicas de la gobernanza democrática*. Bolivia, 17 de julio. En: <<https://www.youtube.com/watch?v=55oEzw5gCVk>> [Consultado el 10 abril 2013]
- Arriagada, I. (2006) *Breve guía para la aplicación del enfoque de capital social en los programas de pobreza*. Santiago de Chile, Naciones Unidas/CEPAL.

- Audelo, E. y E. Cosme (2010) *Jóvenes trabajando por jóvenes. Taller formación de líderes comunitarios*. Juárez, Chihuahua, México, diciembre 11 [Grabación en posesión del autor]
- Carrera, L. (2010) Reunión celebrada entre la Delegada de Conavim y el empresario juarense Miguel Fernández, marzo, [Comunicación personal]
- Carreón, H. (2010) Integración de equipos de trabajo. Taller formación de líderes comunitarios. Juárez, Chihuahua, México, noviembre 27 [Grabación en posesión del autor]
- Casilda, R. (2004) “América Latina y el Consenso de Washington” *Boletín Económico de ICE*. Núm. 2803.
- Centro de Estudios Internacionales (2009) *Narcotráfico, S. A.* México, El Colegio de la Frontera.
- CEPAL (2005) *Panorama social de América Latina 2004*. Santiago de Chile, NU.
- Chávez, Yuri y U. Falla (2004) “Realidades y falacias de la reconstrucción del tejido social en población desplazada” *Tabula Rasa*. Núm. 2, enero-diciembre 2004, pp. 169-187.
- CLAD (2010) *Gestión pública iberoamericana para el siglo XXI*. XL Reunión Ordinaria del Consejo Directivo del CLAD, CLAD, Consejo Directivo del CLAD, Santo Domingo.
- Davis, D. (1993) *Herramientas para la comunidad. Conceptos, métodos y herramientas para el diagnóstico, seguimiento y evaluación participativos para el desarrollo forestal comunitario*. Quito, Ecuador, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- El Diario de Coahuila (2008) “Solicita Reyes Baeza a federación apoyo contra crimen organizado”. Coahuila, México, marzo 25.
- García, S. (2010) *Derechos humanos y ciudadanía. Taller de formación de líderes comunitarios como promotores sociales*. Juárez Chihuahua, México, septiembre 10 [Grabación en posesión del autor]
- Garrido, J. (2002) “Investigación participativa y redes sociales” *Cátedra Unesco-ITESO/ Gestión del hábitat y desarrollo socialmente sustentable*. Guadalajara, Pandora, 62.
- Gobierno Federal; Gobierno del Estado de Chihuahua; Gobierno Municipal de Ciudad Juárez (2011) *Estrategia Todos Somos Juárez, reconstruyamos la ciudad*. En: <www.todosomosjuarez.gob.mx/Estrategia_Todos_Somos_Juarez.pdf> [Consultado en abril 10 de 2013]
- (2011) *Estrategia Todos Somos Juárez. Avances a los 100 días*. Juárez, Gobierno Federal; Gobierno del Estado de Chihuahua; Gobierno Municipal de Ciudad Juárez.
- González, V. (2006) “El liderazgo social” *Revista Galego-Portuguesa de Psicología e Educación*. 13(11-12): 23-41.
- Gómez, M. (2010) *Técnicas de trabajo comunitario en salud mental. Taller formación de líderes comunitarios*. Juárez, Chihuahua, México, Noviembre 12 y 13 [Grabación en posesión del autor]

- Herrera, A. (2010) *Generación de proyectos de intervención. Taller de formación de líderes comunitarios*. Juárez, Chihuahua, México, noviembre 26 [Grabación en posesión del autor]
- (2010) *Planificación local participativa. Taller de formación de líderes comunitarios como promotores sociales*. Juárez, Chihuahua, México, septiembre 25 [Grabación en posesión del autor]
- Jusidman, C. (2010) *Modelos de desarrollo social y comunitario. Taller de formación de líderes comunitarios como promotores sociales*. Juárez, Chihuahua, México, septiembre 24 [Comunicación personal]
- La Prensa (2010) *Calderón concluye su visita a Japón para impulsar una asociación estratégica global*. México, febrero 02.
- Milenio (2011) *A un año de la matanza de jóvenes en Salvárcar* (cobertura especial). México, enero 28.
- Monarrez, J. (2005) “Violencia e (in)seguridad ciudadana en Ciudad Juárez” *Diagnóstico geo-socioeconómico de Ciudad Juárez y su sociedad*. de Luis Ernesto Cervera, Juárez, Chih., El Colegio de la Frontera/Instituto Nacional de las Mujeres, pp. 273-314.
- Otero, S. (2010) “Desde 2007, diez mil negocios han cerrado en Juárez” *El Universal*. 12 de febrero.
- Pereda, C., De Prada, M. A. y A. Walter (2003) “Investigación acción participativa: propuesta para un ejercicio activo de la ciudadanía” *Encuentro de la Consejería de Juventud*. Córdoba, pp. 1-26.
- Pinto, O. (2004) “Red de gestores sociales. Área de desarrollo humano en Urabá: una sociedad que se ‘gesta’ reciclando gestión para el desarrollo social” *Red de Gestores Sociales*. Septiembre.
- Plan Estratégico de Ciudad Juárez (2003) *Diagnóstico social. Juárez, Ciudad fragmentada. Indicadores de Calidad de vida*. Plan Estratégico de Ciudad Juárez.
- Plan Estratégico de Ciudad Juárez. *Así estamos Juárez. Sistema de indicadores de calidad de vida*. Indicadores de Calidad de Vida, Juárez: Plan Estratégico de Juárez, 2014, 55.
- Robles, R. (2010, octubre 22). Generación de redes multinivel. Taller de Formación de Líderes Comunitarios como Promotores Sociales. Juárez Chihuahua, México [Grabación en posesión del autor]
- Rojas, C. (2010, Octubre 23). Construcción de redes sociales. Taller Formación de Líderes Comunitarios. Juárez Chihuahua, México. [Grabación en posesión del autor]
- (2010, Octubre 1). Modelos de atención a la ciudadanía. Taller de Formación de Líderes Comunitarios como Promotores Sociales. Juárez, Chihuahua, México [Grabación en posesión del autor]
- SD (2010, diciembre 3). Jóvenes y pandillerismo. Taller de Formación de Líderes Comunitarios. Juárez Chihuahua, México [Grabación en posesión del autor]

- Soto, R. (2010, Octubre 23). *Diseño de propuestas de incidencia*. Taller de formación de líderes comunitarios como promotores sociales. Juárez, Chihuahua, México [Grabación en posesión del autor]
- Torres, V. H. (2001). “¿Los municipios son agentes del cambio social? Reflexiones en torno al capital social y desarrollo local en Ecuador”. En A. Bebbington y V. H. Torres D. (eds.), *Capital social en los Andes* (pp. 171): Comunidec, Comunidades y Desarrollo en el Ecuador.
- Unión Europea (2003) *Informe conjunto sobre la inclusión social en el que se resumen los resultados del examen de los planes nacionales de acción en favor de la inclusión social (2003-2005)*. Comunicación de la comisión al consejo, al parlamento europeo, al comité de las regiones, comisión de las comunidades europeas, Unión Europea.
- Vanderschueren, F. (2010) *Prevención de violencia*. [Comunicación personal, febrero 2]
- Villalpando, R. (2011) “Al menos 950 pandillas operan en Juárez, advierte edil” en *La Jornada*, 13 de Julio de 2011.

