

Beneficios de la integración de un enfoque psicosocial en el trabajo de derechos humanos en contextos de violencia sociopolítica

Un estudio de caso

Maik Müller y Clemencia Correa



Beneficios de la integración de un enfoque psicosocial en el trabajo de derechos humanos en contextos de violencia sociopolítica – Un estudio de caso

Maik Müller y Clemencia Correa

Publicado por:

Brigadas Internacionales de Paz – Proyecto México, abril 2017

Autores:

Maik Müller y Clemencia Correa

Edición:

Alba Vilches (*vilches.alba@gmail.com*)

Diseño y maquetación:

Toni Quesada (*toni@imaginavet.com*)

PBI – México

Serapio Rendón 57B

Col. San Rafael

06470 Ciudad de México

www.pbi-mexico.org

Peace Brigades International Mexico, 2017



Agradecimientos:

Gracias a PBI México por la oportunidad de trabajar en este proyecto de sistematización, a todas las personas voluntarias y coordinadoras de todas las generaciones que han contribuido a la integración de la perspectiva psicosocial en el trabajo de PBI México.

Gracias también a la Open Society Foundation por financiar este estudio de caso.

Beneficios de la integración de un enfoque psicosocial en el trabajo de derechos humanos en contextos de violencia sociopolítica

Un estudio de caso

Maik Müller y Clemencia Correa



Sobre los autores

Maik Müller trabaja como consultor en áreas relacionadas con el desarrollo organizacional, la resolución de conflictos y el fortalecimiento de equipos, de personal y de las estructuras y los procesos de las organizaciones con las que trabaja. En su trabajo como consultor de grupos y personas que trabajan en contextos de violencia política, aplica el enfoque psicosocial. Apoya a personas que trabajan en contextos difíciles para afrontar de forma positiva el estrés y los retos que surgen en el trabajo (y la vida personal).

Máster en Ciencias Regionales de Latinoamérica, posgrado en Actuaciones psicosociales, violencia política y catástrofes y formaciones profesionales en mediación, desarrollo organizacional y coaching. Ha trabajado durante nueve años para PBI, y desde 2011 hasta finales de 2015 fue coordinador general de PBI México. Más información sobre su trabajo en www.acuerdo.de.

Clemencia Correa es psicóloga y lleva trabajando 25 años entre Colombia y México, en derechos humanos y apoyo psicosocial a personas y organizaciones que trabajan en la defensa de los derechos humanos.

Licenciada en Psicología, de 1990 a 2001 fue profesora de Psicología en la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia) y de 2004 a 2012, en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Es profesora desde 2009, y actualmente miembro del comité académico de los cursos virtuales del GAC (Grupo de Acción Comunitaria), "Cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria y de emergencia", elaborados en colaboración con la Universidad Complutense de Madrid. En 2013 fundó en México la organización ALUNA, Acompañamiento psicosocial, dirigida a víctimas y personas defensoras de los derechos humanos que se encuentran en un contexto de violencia sociopolítica. Ha sido ingeniera técnica ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos, donde realizó peritajes psicosociales.

Índice

p. 6/ Introducción

p. 11/ 1. Resumen

- 1.1. Sobre el enfoque psicosocial
- 1.2. Sobre la integración del enfoque en el trabajo
- 1.3. Sobre los beneficios de la integración del enfoque psicosocial
- 1.4. Algunos aprendizajes de PBI México

p. 15/ 2. El contexto y el trabajo de PBI en México

p. 17/ 3. El enfoque psicosocial usado en PBI México

p. 22/ 4. Impactos

p. 26/ 5. Integración del enfoque psicosocial en PBI México

- 5.1. Apoyo externo
- 5.2. Sobre las políticas, protocolos y herramientas de salud mental
- 5.3. La inclusión del enfoque psicosocial en los diferentes ciclos de formación y orientación

p. 45/ 6. Aporte del enfoque psicosocial a la resiliencia, el desarrollo organizacional y el trabajo de seguridad y protección

- 6.1. Lo psicosocial, la seguridad y la protección
- 6.2. Interculturalidad: entre el equipo y a quienes acompañan
- 6.3. Contribución a procesos de resiliencia y desarrollo organizacional desde el enfoque

p. 59/ 7. Retos y limitaciones

- 7.1. La aplicación de las herramientas, priorización y carga de trabajo
- 7.2. Uso de información sensible y confidencialidad
- 7.3. La rotación y los imprevistos
- 7.4. Encontrar una persona apta para el apoyo externo

p. 65/ 8. Buenas prácticas y aprendizajes de PBI México en la integración del enfoque psicosocial

- 8.1. El conocimiento y la conciencia del impacto de la violencia política y las formas de afrontamiento son clave para integrar el enfoque psicosocial
- 8.2. Colaboración estrecha entre los diferentes responsables y la confidencialidad
- 8.3. Institucionalizar, crear protocolos y priorizar
- 8.4. Un apoyo adecuado

p. 72/ Conclusión

Introducción

La presente publicación detalla los resultados de un proyecto conjunto entre Peace Brigades International México (PBI México), Maik Müller y Clemencia Correa, y tiene por objetivo documentar y sistematizar buenas prácticas y aprendizajes de la integración de una perspectiva psicosocial en el trabajo de PBI México.

Brigadas Internacionales de Paz es una organización no gubernamental internacional de derechos humanos y paz especializada en facilitar apoyo y protección a personas y organizaciones defensoras de los derechos humanos que trabajan en contextos de violencia sociopolítica.

El objetivo del presente proyecto es mostrar, mediante un estudio de caso, los beneficios de la integración de una perspectiva psicosocial en los trabajos de derechos humanos en contextos de violencia sociopolítica. Además, pretende aportar mayor claridad sobre los vínculos entre la integración de la perspectiva psicosocial y otras facetas de la labor de aquellas organizaciones que trabajan en estos contextos.

PBI México ha trabajado desde 2006 hasta 2016 con la psicóloga Clemencia Correa, quien con su apoyo externo contribuyó a la integración de este enfoque de forma transversal en el trabajo de PBI. Durante esos años hubo un desarrollo considerable en relación a los procesos relacionadas con la salud mental en el proyecto, estableciéndose un conjunto de herramientas, protocolos y políticas que han fortalecido a toda la organización.

Al concluir la colaboración entre Clemencia y PBI, se realizó un taller de cierre del proceso, donde surgió la necesidad de desarrollar un proyecto que recopilara la información presentada para facilitar el traspaso de los aprendizajes y las buenas prácticas dentro de PBI México y poder compartirlas con otras organizaciones de derechos humanos, para que estas pudieran aplicar las buenas prácticas y aprovechar el aprendizaje obtenido.

Hemos observado que cada vez más se da la necesidad de integrar una perspectiva psicosocial en los espacios y debates en donde se habla del trabajo de las personas defensoras de los derechos humanos. Suponemos que una de las razones de este interés creciente en lo psicosocial tiene que ver con el agravamiento del contexto global de la violencia sociopolítica y la represión en contra de las personas

defensoras y, por ende, de las repercusiones en el trabajo de dichas personas.

Pensamos, también, que se está produciendo un aumento de la conciencia sobre el riesgo que implica desarrollar proyectos de defensa, así como un reconocimiento progresivo de los impactos de la represión de manera tanto personal como colectiva.

Hemos observado que existe mayor demanda de las organizaciones, bien para incluir en su trabajo una mirada a los aspectos psicosociales, bien para contar con un apoyo psicosocial que ayude a los integrantes a afrontar las consecuencias graves de la violencia que se presentan. Dichas consecuencias psicosociales puedan obstaculizar el trabajo y, en casos extremos, impiden a las organizaciones y a sus integrantes seguir desempeñando de manera efectiva su labor de defensa de los derechos humanos.

En algunos países (especialmente en América Latina) hace décadas que se trabaja con una perspectiva psicosocial, y se han desarrollado enfoques que permiten trabajar tanto las consecuencias psicosociales como las maneras de afrontarlas y vincular ese trabajo con otros aspectos de la labor de la defensa de los derechos humanos (como la seguridad). A pesar del mayor interés que parece haber en el tema, existen muchas entidades (tanto donantes como organizaciones de derechos humanos) que carecen de información acerca del enfoque psicosocial, sobre cómo se puede integrar en el trabajo, qué beneficios tiene y cómo está vinculado a otras áreas de trabajo, por ejemplo.

Por todo lo anterior, con el presente estudio de caso nos hemos fijado los siguientes objetivos:

- Compartir el enfoque psicosocial y las metodologías que PBI México ha integrado para trabajar en contextos de violencia sociopolítica, como herramientas que permiten la inclusión del enfoque en las prácticas diarias, las estructuras y los protocolos de la organización.
- Aportar información que ayude a comprender el vínculo existente entre la perspectiva psicosocial y la protección y la seguridad.
- Explicar cómo puede contribuir la integración de este enfoque al aumento de la resiliencia (tanto de la organización como de sus integrantes) y al desarrollo organizativo.
- Mostrar posibles retos y limitaciones.

- Exponer las buenas prácticas y el aprendizaje documentados en PBI México en este campo.

Durante la preparación del proyecto, consideramos que los resultados pueden ser interesantes no solo para PBI sino también para otras organizaciones de derechos humanos (tanto locales como internacionales). Esto es así porque PBI, por un lado, es una ONGI (organización no gubernamental internacional) que trabaja con organizaciones y personas defensoras locales y, por otro, trabaja en la defensa de derechos humanos, de manera que, por definición, sus integrantes también son personas defensoras. Consideramos que esa perspectiva dual nos permite recopilar información válida para diferentes organizaciones que trabajan en la defensa de los derechos humanos en contextos de violencia sociopolítica. En la elaboración del presente documento hemos procurado que sea de utilidad tanto para PBI México como para otras organizaciones.

Para el desarrollo del proyecto se realizaron diversas acciones que permitieron recuperar la memoria conceptual como práctica del trabajo realizado durante los últimos años. Las acciones realizadas son las siguientes:

- Junto con Clemencia Correa se hizo una reconstrucción de los objetivos del apoyo psicosocial prestado a PBI México, pasando por las etapas y formas de trabajo conjuntas que se fueron desarrollando y por las temáticas y metodologías abordadas en los procesos.
- Posteriormente, se hizo una revisión de las políticas y los manuales de PBI México.
- Se elaboró un cuestionario que se envió a integrantes actuales y a exintegrantes de PBI México para recopilar información sobre su perspectiva en cuanto a la integración del enfoque dentro de la organización.¹
- Con todo lo anterior se hizo una síntesis de los procesos y las metodologías usados.

¹ Al cuestionario respondieron 25 integrantes de las diferentes generaciones desde 2004 hasta 2016. En 2004 ya existían comités de salud mental, sin embargo, en este momento no existe apoyo por parte de una persona experta externa. Tras la revisión de las respuestas a los cuestionarios se realizaron entrevistas a diez personas. Se entrevistó a integrantes de diferentes generaciones, y la mayoría de las personas entrevistadas había tenido diferentes roles dentro de PBI México: primero en el voluntariado y posteriormente como responsable de un área de trabajo específica (como coordinación de equipos, coordinación del área de seguridad o coordinación general, entre otras).

- Dicha síntesis se presentó a los miembros de PBI México en un taller, con el fin de validar los resultados preliminares y recibir valores adicionales para esta publicación.

Cabe destacar que el trabajo psicosocial documentado se enfocó en el trabajo interno de PBI México, es decir, actualmente PBI México no presta apoyo psicosocial a otras entidades. Sin embargo, hemos observado un fuerte vínculo entre el trabajo psicosocial interno y la capacidad individual y colectiva de llevar a cabo el trabajo externo, afrontar el contexto y ofrecer el acompañamiento adecuado a personas defensoras de derechos humanos que trabajan en el mismo contexto y se ven afectadas por este.

Hemos integrado en el documento diversas citas fruto de los resultados de las entrevistas y los cuestionarios realizados a los integrantes de PBI México, pues estamos convencidos de que nadie mejor que ellos puede hacer visibles los beneficios de este enfoque. Dichas citas han sido adaptadas (sin modificación del contenido), para garantizar su comprensión en esta publicación.

Sabiendo que en nuestra lucha por los derechos humanos cada vez tenemos menos tiempo para leer documentos largos, hemos intentado dividir la publicación en capítulos que se pueden leer de forma independiente. Obviamente, el orden sigue una lógica y el contenido de los diversos capítulos hacen referencias a los anteriores (o siguientes), pero nuestra idea es que cada lector pueda leer los capítulos que considere relevantes según su propio interés, sin necesidad de leer todo el documento. Por esta misma razón, al inicio del primer capítulo hemos incluido un resumen de los resultados del estudio del caso. Quienes tengan intención de leer toda la publicación pueden saltarse este capítulo.

Así pues, la publicación propiamente dicha empieza tras este resumen, en el capítulo 3, que contiene información sobre el contexto y sobre PBI, información que ayudará a contextualizar los procesos que describimos más adelante.

En el capítulo 3 compartimos el enfoque psicosocial específico que se ha usado en PBI México que permitió fortalecer la organización.

Más adelante, en el capítulo 4, presentamos los impactos de la violencia política y algunos métodos para afrontarlos surgidos durante el trabajo psicosocial en PBI México. Sabemos que muchos de estos impactosos también se pueden encontrar,

de la misma manera o de manera similar, en otras organizaciones; otros son quizá más específicos para PBI, dado su mandato y su forma concreta de llevar a cabo su trabajo.

En el capítulo 5, “Integración del enfoque psicosocial en PBI México”, tal como su nombre indica, describimos cómo se ha dado la integración de la perspectiva psicosocial en PBI México. Este capítulo tiene varios subapartados y, dada la importancia de la colaboración con la experta externa, hemos dedicado un buen espacio a la descripción de ese apoyo externo y al método empleado.

En el capítulo 6 se describe el aporte del enfoque psicosocial a la seguridad, la protección, la resiliencia y el desarrollo organizacional. Durante el proyecto se pudieron identificar también retos y limitaciones que se han dado y que presentamos en el capítulo 7.

En el capítulo 8 presentamos aprendizajes y buenas prácticas en la integración de un enfoque psicosocial que se han cristalizado durante los años de trabajo.

Por último, presentamos nuestras conclusiones, que también sugieren posibles proyectos de seguimiento a este estudio de caso.

1. Resumen

1.1. Sobre el enfoque psicosocial

El enfoque psicosocial usado en PBI México es un enfoque que permite trabajar los impactos que tiene la labor de defensa de los derechos humanos en un contexto de violencia sociopolítica en una organización y en sus miembros.

El enfoque abarca de forma integral los diferentes niveles y dimensiones y siempre incluye una mirada hacia lo individual, lo grupal y lo social (el contexto). Se trabaja tanto en los impactos como en las maneras de afrontarlos.

En el trabajo psicosocial es de suma importancia contextualizar, es decir, incluir un análisis del contexto político, y partir de las vivencias y experiencias de las personas con las que trabajamos.

En el trabajo psicosocial se emplean metodologías participativas que facilitan la construcción colectiva de respuestas concretas a situaciones y retos que afrontan la organización y sus miembros.

1.2. Sobre la integración del enfoque en el trabajo

Hay diferentes maneras de integrar el enfoque psicosocial en el trabajo de las organizaciones. En PBI México ha resultado exitoso usar tres procesos paralelos: a) talleres regulares con una experta externa que ayudó a PBI México y a sus integrantes a afrontar impactos, crear mecanismos permanentes de afrontamiento e institucionalizar la perspectiva dentro del trabajo cotidiano; b) la creación de políticas, protocolos y herramientas de salud mental; c) la inclusión del enfoque en los procesos de formación y orientación de todos los miembros de la organización.

El trabajo con una experta externa ha tenido resultados muy positivos, fue fundamental para la integración del enfoque y facilitó en muchas ocasiones avances y mejoras en los procesos y protocolos de PBI México.

Para el trabajo con una persona externa son muy importantes el perfil de dicha persona, el método usado, la relación de confianza y los acuerdos de confidencialidad.

PBI México ha desarrollado una amplia gama de protocolos que facilitan la salud mental y el bienestar de los equipos y sus integrantes. Otras organizaciones podrían hacer uso de ellos.

1.3. Sobre los beneficios de la integración del enfoque psicosocial

En PBI México, la integración del enfoque psicosocial ha contribuido a mejorar el trabajo en seguridad y protección y la sensibilidad cultural, y ha facilitado procesos de resiliencia de manera individual² y colectiva y procesos de desarrollo organizacional.

Los talleres de apoyo psicosocial son espacios protegidos en los que se logra identificar y trabajar consecuencias individuales y grupales. Al partir de las situaciones concretas e incluir siempre una mirada al contexto, los participantes han sido capaces de ver los vínculos entre lo que sucede de manera individual, de manera grupal y en el contexto social, algo con lo que se pueden afrontar mejor las realidades vividas.

El trabajo psicosocial ha facilitado los siguientes aspectos:

- Que los integrantes de PBI México puedan afrontar de forma más constructiva los conflictos que surgen y reconocer qué conflictos forman parte de las dinámicas inherentes al trabajo en un contexto de violencia sociopolítica.
- Un mejor entendimiento de los integrantes de PBI México del contexto político, de los riesgos a los que ellos y las personas acompañadas se enfrentan y de la necesidad de tener estrategias y protocolos de seguridad y de cumplirlos.

² En las entrevistas y cuestionarios, varias personas destacaron que los aprendizajes y las herramientas que les fueron facilitados durante su tiempo en PBI México les fueron también útiles después en el tiempo, tanto para la vida laboral como para la privada.

- Visiones comunes sobre las estrategias necesarias para responder bien a los retos internos y externos a los que se enfrenta la organización.
- Herramientas para poder acompañar mejor a las personas defensoras en riesgo y afrontar situaciones y vivencias complicadas que surgen de ese acompañamiento.
- Que los integrantes de PBI México aprendan de las experiencias difíciles para fortalecer actuaciones futuras. Muchas de las mejoras en los protocolos y las estructuras surgieron de procesos facilitados dentro de espacios vinculados al trabajo psicosocial.

1.4. Algunos aprendizajes de PBI México

La responsabilidad del cuidado de la salud mental de quienes trabajan para los derechos humanos en un contexto de violencia sociopolítica es tanto individual como institucional. Sin el compromiso individual y colectivo rara vez se logrará una buena integración de la perspectiva psicosocial. El bienestar emocional es solo un aspecto de la salud mental, y aquellas intervenciones que no abarquen al resto de dimensiones tendrán un corto alcance.

Para integrar el enfoque psicosocial se requiere compromiso, tiempo y dedicación. Es un trabajo continuo que, similar a la integración de la perspectiva de seguridad, no se logra ni con acciones puntuales ni sin el respaldo institucional de la organización. Es decir, se necesita un respaldo de la organización, la creación e institucionalización de protocolos y herramientas tales como un esfuerzo continuo.

Para la integración del enfoque psicosocial es de suma importancia concienciar a los integrantes de la organización de los impactos de la violencia sociopolítica, de las formas existentes de afrontarlos y de la integración de esos temas en las formaciones del personal.

Una colaboración estrecha entre la experta externa y los cargos que realizan un seguimiento de la salud mental (en el caso de PBI México, Coordinación de equipos y Coordinación general), refuerza el impacto del trabajo de todas las personas involucradas.

Hay periodos en los que la falta de tiempo convierte en todo un reto para los integrantes encontrar la manera de aplicar las herramientas existentes. Muchas veces es en esos periodos cuando más necesario resulta el uso de las herramientas. Se trata de dar la misma prioridad a ese eje de trabajo y a otros ejes como la seguridad, ya que sin el bienestar emocional propio es muy difícil acompañar de manera efectiva a otras personas.

2. El contexto y el trabajo de PBI en México

Para comprender el trabajo de la integración del enfoque psicosocial que se ha realizado en PBI México, es necesario tener en cuenta el contexto de violencia sociopolítica de México dentro del que se desarrolla el trabajo del proyecto. El apoyo de la experta externa empieza en 2006, año en el que se agravó la violencia en México. Para explicar esta situación, hemos retomado ideas principales del editorial del boletín informativo de 2014 “¿“México en Paz”? Estrategia de seguridad y derechos humanos”³.

Dicho editorial manifiesta que desde el inicio de la “guerra contra el crimen organizado”, emprendida durante la administración de Felipe Calderón en los comienzos de su presidencia en 2006, México ha vivido un contexto de violencia e inseguridad extremas que ha afectado gravemente al panorama de derechos humanos en el país. Las políticas de seguridad pública implementadas desde entonces se han centrado en combatir el crimen organizado mediante una estrategia de militarización que resultó en un fuerte aumento de violaciones de los derechos humanos. Los factores que permitieron el auge del crimen organizado, tales como la impunidad, la corrupción y las profundas desigualdades socioeconómicas que persisten en México, no se han priorizado tanto como el combate militarizado para el crimen organizado. Empezando su administración a finales de 2012, Enrique Peña Nieto anunció una nueva estrategia de seguridad, presentada bajo el lema “México en Paz”.

A pesar del discurso oficial, lo que se viene evidenciando es un agravamiento de la situación, lo que aumenta la preocupación de la sociedad civil mexicana ante la posibilidad de la creación de un estado de excepción por medio de la posible nueva ley de seguridad interior, algo que constata no solo la continuidad de los problemas relacionados con las políticas de seguridad pública y sus efectos sobre el respeto de los derechos humanos en el país, sino la militarización del país y, por consiguiente, el aumento de riesgo para los defensores de los derechos humanos.

Es importante señalar también la referencia que se hace en el editorial en relación a la labor que desempeñan las personas defensoras, ya que es la muestra de la fuerza que tienen para enfrentar el contexto de violencia; se han organizado para

³ https://issuu.com/peacebrigadesinternacional/docs/boletin2014_24pag-esp-digital-issuu.

reaccionar ante este contexto, acompañan a las víctimas, forman redes y proponen soluciones que respondan a las necesidades particulares de los grupos más vulnerables. Exigen justicia, un nuevo paradigma de seguridad humana, un modelo nuevo de combate al crimen organizado, el fin de la corrupción y un enfoque de derechos humanos en las políticas de seguridad pública.

Es en este escenario donde Brigadas Internacionales de Paz realiza su trabajo, proporcionando acompañamiento internacional con el propósito de crear un espacio para la paz y proteger los derechos humanos.

El trabajo de PBI es fundamentalmente apoyar y acompañar a las personas y organizaciones defensoras de los derechos humanos, con el fin de mantener y ampliar su espacio de actuación⁴. El trabajo de PBI es una intervención en las dinámicas de los conflictos que puede afectar a los intereses de los actores involucrados en el mismo y, por ende, puede conllevar un riesgo para los miembros de PBI. Por eso, desde sus comienzos, PBI ha respondido a esta situación de riesgo estableciendo medidas de seguridad que han permitido a la organización reducir el riesgo de manera razonable y reaccionar adecuadamente ante una situación de emergencia.

PBI México usa el modelo del acompañamiento de protección, entendido como un conjunto de varios instrumentos y tácticas para proteger a las personas defensoras (mantener y ampliar su espacio de actuación). Estos instrumentos y tácticas toman diferentes formas, conocidas internamente como ejes de trabajo. Son herramientas que PBI México utiliza según las necesidades del momento y del contexto.

Los ejes de trabajo son los siguientes:

- La presencia física (acompañamiento físico o presencia estratégica).
- La recopilación y el análisis de información.
- La incidencia (incluye interlocución con autoridades; facilitación y observación de espacios de diálogo; difusión de información sobre la situación de derechos humanos y de las personas defensoras; y creación de redes de apoyo para personas defensoras de derechos humanos).
- El desarrollo de capacidades de las personas defensoras en materia de seguridad y protección (talleres y asesorías en seguridad y protección).

⁴ Más información sobre el trabajo específico de PBI en general en www.peacebrigades.org, y de PBI México en particular, en www.pbi-mexico.org.

3. El enfoque psicosocial usado en PBI México

Para el desarrollo del apoyo psicosocial en PBI México se retomó el enfoque psicosocial llevado a cabo por la experta externa. Es importante saber que enfoque psicosocial es un término amplio, que se ha trabajado en diversas partes del mundo y en diversos ámbitos, con diversos beneficiarios y miradas. En el caso concreto de PBI México, con el trabajo de apoyo de la experta externa y los procesos descritos en esta publicación, nos referimos a un enfoque específico vinculado al trabajo de la salud mental y los derechos humanos en un contexto de violencia sociopolítica.

Ese enfoque psicosocial de la salud mental⁵ es una postura que permite comprender las respuestas y los comportamientos de las personas y los colectivos que se ven afectados por el contexto de violencia sociopolítica y de la vulneración de sus derechos. Permite comprender las consecuencias individuales, colectivas y sociales y pretende ofrecer apoyo en la construcción de procesos que fortalezcan los mecanismos de afrontamiento tanto individual como colectivo que permitan a las personas y a los grupos continuar con su trabajo, con sus ideales y con sus proyectos de vida, en contextos de violencia sociopolítica.

El sustento de este enfoque se encuentra en Ignacio Martín Baró⁶, fundador de la psicología de la liberación, que criticó la psicología tradicional, especialmente las corrientes dominantes de Estados Unidos, que consideraba insuficientes para responder a la situación de las personas que vivían una realidad de pobreza y

⁵ El derecho a la salud se contempla en el Artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y, aunque sin nombrarlo de forma específica, también se hace referencia a la salud mental de las personas en el Artículo 22, al señalar que el Estado ha de proveer los recursos necesarios para la satisfacción de “los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad”. Disponible en: <http://www.un.org/es/documents/udhr/>.

⁶ Psicólogo y sacerdote jesuita español que trabajó en la realidad social y política de El Salvador. Fue responsable del departamento de Psicología y Educación y vicerrector de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA) y fundador del Instituto Universitario de Opinión Pública (IUDOP). Luchó por los derechos humanos, la igualdad y la justicia social en El Salvador. Fue seguidor de la teología de la liberación y es el padre de la psicología social de la liberación y el principal referente de la psicología social latinoamericana, especialmente de la psicología comunitaria y de la psicología política.

violencia política fruto de los contextos de violencia, en particular de Centroamérica, durante la guerra civil de los años ochenta.

El debate sobre el sentido de una psicología como práctica científica que diagnostica y trata “trastornos” sin tener en cuenta el contexto social y político en los que se generaron estos trastornos, frente a una psicología crítica que estudia la relación entre el individuo y la sociedad dentro de su contexto específico, para responder adecuadamente y con una visión política (es decir, no neutra, sino en pro de los derechos humanos y de las reivindicaciones sociales de la población) es aún muy relevante hoy en día (también en el apoyo a personas defensoras que sufren los efectos de la represión y la violencia en forma de tortura, desaparición, etc.). Muchos profesionales abordan “síntomas” y “trastornos” sin tener en cuenta el contexto específico en el que se dan ciertas reacciones de las personas.

La psicología de la liberación da un giro realmente importante a la manera en que vemos las consecuencias, al argumentar que una persona que sufre graves síntomas de estrés, miedo, terror o pánico en un contexto de violencia política responderá de forma normal (es decir, no se trata de una persona con un trastorno) a una situación que en sí está enferma (una situación en la que ciertos actores de la sociedad usan la violencia, el terror y el miedo como estrategia para romper con la resistencia y procesos sociales concretos).

Se pasa de catalogar con patologías a reconocer el daño que está causando la violencia en las personas y los colectivos y en las sociedades. Según la psicología de la liberación y el enfoque psicosocial, la respuesta a una situación de violencia política y a las consecuencias que esta provoca en las personas, los grupos y la sociedad en general requiere comprender primero el contexto. Una mirada al contexto más amplio es básica para poder responder adecuadamente a la situación de las personas afectadas por la violencia política, y el análisis del contexto puede formar parte de los procesos de afrontamiento, ya que permite abordar los impactos que tiene la violencia política en las personas, los grupos y la sociedad, pero también las distintas formas de afrontar esa situación, es decir, es lo que ha permitido a las personas y los grupos sobrevivir y afrontar una situación y el impacto que esta provoca.

El enfoque psicosocial usado es complejo e integral, porque vincula al individuo y a la sociedad en una relación dialéctica, siempre abierta y en movimiento. Las emociones, los sentimientos, los pensamientos, las acciones y los simbolismos serán producto de esta relación e inseparables de la realidad concreta de vida de las

personas. Al incluir el análisis del contexto sociopolítico y sus raíces económicas, este enfoque contribuye al desvelamiento de las relaciones de poder que subyacen en las experiencias de la persona, en sus lazos sociales y en su visión del mundo, así como en el lugar en que se ubica en la estructura social.⁷

Así, parte del trabajo psicosocial consiste en contribuir al (re)conocimiento de los efectos de la violencia política en las personas, los grupos y la sociedad; trabajar las dinámicas (en tal contexto, muchas veces conflictivas por los mismos efectos de la represión) dentro de los grupos/colectivos; e incluir, de forma integral, varios aspectos como la mirada hacia el contexto en el que se produce la labor de los derechos humanos (violencia sociopolítica), el bienestar emocional (siendo este solo un aspecto de la salud mental), la seguridad de quienes trabajan en contexto de riesgo y las dinámicas internas de las organizaciones y los colectivos, entre otros.

En este enfoque se parte de la idea de que en el trabajo de la salud mental se deben contemplar tres aspectos: el personal, el grupal y el social, dado que las personas nunca están desvinculadas de sus relaciones con otros y del contexto social en el que desarrollan sus proyectos.

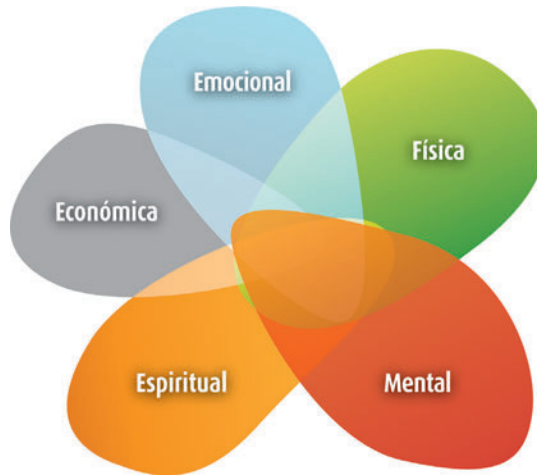
Los tres niveles de la mirada del enfoque psicosocial



En este mismo sentido, para promover un buen estado de salud mental de una sociedad y de sus miembros, deben incluirse aquellas dimensiones que determinan a los seres humanos de forma integral, como son la emocional, la física, la mental, la espiritual y la económica.

⁷ ALUNA ACOMPAÑAMIENTO PSICOSOCIAL, AC.: “Claves hacia el acompañamiento psicosocial. Cuadernillo principal”, pág. 10. Disponible en: https://media.wix.com/ugd/536db9_4b1749e680c5415c8b32818a75f6effc.pdf.

Dimensiones de un buen estado de salud mental



Para lograr un buen estado de salud mental que abarque los diferentes aspectos y dimensiones mencionados anteriormente, históricamente ha sido necesario luchar por los derechos humanos para facilitar unas condiciones mínimas para vivir con dignidad. Esa reivindicación de derechos y de unas mejores condiciones siempre ha confrontado a grupos de interés y poderes que gozaban de privilegios basados en una situación de desigualdad.

En muchos contextos de lucha por los derechos humanos, el Estado, en tanto destinatario de las reivindicaciones y, muchas veces, en tanto representante de ciertos sectores de poder (político y económico), optó (y lo sigue haciendo) por reprimir a las personas defensoras para defender los privilegios e intereses de los grupos de poder. Por tanto, la labor reivindicativa y de lucha por los derechos muchas veces implica riesgos que a su vez pueden afectar a las personas defensoras (a su salud). Además, la lucha por los derechos se suele dar en una situación asimétrica entre el poder político-económico y las personas defensoras, que tienen menos recursos y poder.

El enfoque psicosocial relaciona y vincula de forma directa la necesidad de reivindicar mejores condiciones y luchar por los derechos humanos para conseguir un entorno

que facilite un buen estado de salud mental, por un lado, y la afectación en la salud mental (de una persona o un grupo) que puede tener la labor de consecución de los derechos humanos, por otro, por los riesgos que implica dicha labor en contextos de violencia sociopolítica.

Teniendo en cuenta lo anterior, el apoyo psicosocial bajo este enfoque no consiste solo en un proceso de contención donde un experto entra y sale de acuerdo con situaciones puntuales, sino que parte de la comprensión de las dinámicas y necesidades de la organización y se centra en la construcción conjunta de políticas y soluciones.

En este sentido, los objetivos del apoyo psicosocial a PBI México se han dirigido principalmente a fortalecer PBI México y a sus integrantes, contemplando a las personas, la dinámica interna de los equipos y la estructura general de la organización. Para ello, se ha trabajado fundamentalmente en un proceso de construcción colectiva, aportando la creación de condiciones de estabilidad emocional, laboral y de seguridad que permita a los integrantes de PBI México desarrollar su trabajo con las mínimas consecuencias negativas posibles.

Cómo se ha producido la integración del enfoque dentro de PBI México en el trabajo diario y más allá del apoyo externo está descrito en el capítulo 5.

4. Impactos

En este capítulo describimos los impactos psicosociales que se han trabajado en PBI México con el enfoque psicosocial descrito anteriormente. Cabe destacar que el hecho de trabajar en contextos de violencia sociopolítica conlleva por sí mismo consecuencias. A todo ello hay que sumar que los equipos de PBI están apoyando a otras personas (como es en este caso a personas y organizaciones de derechos humanos) que muchas veces también son víctimas de ataques y agresiones a causa de su trabajo; además, las condiciones de este trabajo (como voluntarios y personal de diferentes culturas que trabajan en diferentes ubicaciones y, en el caso de los equipos voluntarios, trabajando y viviendo en la misma casa con equipos multiculturales) hace más compleja la situación.

No hay que olvidar que cada cual trae consigo sus experiencias y vivencias previas. Hemos observado también que las situaciones difíciles que han vivido las personas en el pasado pueden resurgir de forma contundente durante la experiencia con PBI en el terreno.

Durante el proceso, hemos identificado algunos ámbitos que podrían haber provocado respuestas o consecuencias, tanto de manera individual como colectiva, a los miembros de PBI.

Ámbitos de impacto identificados en PBI México



Durante el proceso de apoyo psicosocial a PBI México se han venido identificando diversos ámbitos que afectan tanto a las personas como a los equipos en su vida personal y laboral. Un eje transversal del apoyo externo ha sido concienciar de los impactos de la violencia sociopolítica y, a partir de ahí, fortalecer los mecanismos de afrontamiento que se tienen de manera natural o bien los que se tienen en PBI México como referente para construir colectivamente soluciones, rutas que permitan desarrollar mejor el trabajo.

Cuando hablamos de impactos psicosociales de la violencia sociopolítica y la represión, nos referimos al conjunto de tensiones, pérdidas, cambios y daños que padecen las personas que son objeto de estas agresiones. Sin embargo, así como se observan efectos negativos o dolorosos, también hay otros aspectos que podrían considerarse positivos, y que permiten a las personas hacer frente a estas agresiones. Es así como los impactos psicosociales influyen de manera simultánea en las diversas maneras de afrontar la violencia. La distinción entre ambas nociones responde más bien a un ejercicio teórico y analítico, pero en el trabajo con las víctimas es importante indagar sobre qué les suponen cada una de estas respuestas para averiguar si se viven de manera positiva o negativa.⁸

⁸ ALUNA ACOMPAÑAMIENTO PSICOSOCIAL, AC.: “Claves hacia el acompañamiento psicosocial. Cuadernillo principal”, pág. 18. Disponible en: https://media.wix.com/ugd/536db9_4b1749e680c5415c8b32818a75f6effc.pdf.

A continuación, mostramos algunos de los impactos más frecuentes que hemos identificado con el objetivo de mitigar sus posibles consecuencias:

En el ámbito personal:

- Vivencias personales experimentadas por los integrantes en algún momento de su permanencia en los equipos. Por ejemplo, duelo por situaciones vividas durante el trabajo, por la pérdida de un ser querido, por la ruptura de una relación de pareja, o por una ruptura forzosa a causa de la salida del país natal.
- Relativizar el sentido del proyecto por la situación del país y, en particular, por las vivencias de los defensores.
- Sentimientos de culpa por las condiciones que tienen frente a las de sus acompañados, e incluso por sentir que no están haciendo lo suficiente ante el riesgo y las injusticias. En algunos casos, todo ello genera consecuencias psicosomáticas, frustración y tristeza.

Con respecto al desarrollo del trabajo y la dinámica interna de PBI México:

Es importante tener en cuenta que la mayoría de las personas voluntarias trabajan durante un año y, en el caso de los equipos de terreno, viven en la misma casa-oficina. Además, se trata de una estructura más amplia, con oficinas de coordinación en la Ciudad de México y fuera del país.. Esto hace que la comunicación y la toma de decisiones pueda llegar a ser compleja. Asimismo, existen diversos ámbitos de trabajo, y en los equipos de voluntarios hay una rotación de tareas que crea la necesidad de que todos tengan cierto conocimiento de muchos ámbitos y tareas. Más allá de todo ello, hay una rotación constante en los equipos, dado que las personas voluntarias trabajan durante un año y con un sistema de entradas y salidas continuas, con el fin de garantizar que siempre haya personas con más experiencia que puedan transmitir los conocimientos a las personas que entran.

Por todo lo anterior, podrían aparecer:

- Diversos tipos de conflictos, entre los más comunes los de carácter personal, por las diferentes prácticas culturales de la vida cotidiana, por las diversas visiones de lo que hay que hacer y por los diferentes ritmos de trabajo.
- El estrés acumulativo por la carga de trabajo que afecta a la capacidad de priorizar y planear es otro aspecto considerable, lo que en algunos casos dificulta poder tener una visión estratégica.
- Problemas en la comunicación y en la de toma de decisiones por el estrés acumulativo, que muchas veces influye en la manera de comunicar las cosas y en cómo percibimos dicha comunicación.
- Malentendidos en la comunicación por el hecho de que esta, muchas veces, se da por escrito y porque algunos integrantes se ven poco, a causa de la distancia física entre entidades.

Por el contexto y los acompañamientos:

- Dificultad de asumir las medidas de seguridad, bien porque (algunos) integrantes de los equipos tienden a minimizar el riesgo por ser extranjeros o por comparación con el riesgo de los defensores locales, o bien porque en ciertos lugares es difícil percibir y medir el riesgo real.
- Conflictos sobre la seguridad en los equipos, por la tendencia a una mirada disímil en el equipo y por la rigidez en las normas de seguridad.
- Impacto en los equipos producidos por el ejercicio constante de analizar el contexto y las condiciones de injusticia e impunidad, las continuas violaciones a los derechos humanos, la inseguridad y falta de respuesta adecuada del estado.
- En relación a las consecuencias por el acompañamiento a los defensores, en algunos casos se ha generado lo que comúnmente se denomina trauma secundario, la vivencia de algunas consecuencias que experimentan los acompañados, como por ejemplo el miedo a que les pueda pasar algo, el dolor, la tristeza por la pérdida de un ser querido, la frustración o la impotencia ante, por ejemplo, la impunidad que se vive en México.
- En muchas situaciones se pudo observar que los integrantes de PBI establecen vínculos con las personas acompañadas y se identifican con ellas y con sus experiencias (dolorosas).
- La sensación de impotencia y frustración experimentada por los otros puede contribuir a pensar que el propio trabajo no es suficiente para reducir el riesgo y el impacto en los defensores y que la impunidad permanece a pesar de todo el esfuerzo por la exigencia de justicia.
- En ocasiones se experimente la pérdida de sentido de la tarea en cuestión, y se podría poner en duda los principios y objetivos del proyecto.
- Todo lo anterior ha llegado a generar dinámicas de trabajo excesivo, cansancio, estrés emocional y trastornos en el sueño y en la alimentación, también ha aumentado la sensación de imponentia y, en algunos casos, aislamiento o sobrestimulación para el trabajo.

Parte del trabajo psicosocial era y es mostrar que esos impactos son normales y forman parte de las dinámicas inherentes a ese trabajo, en ese contexto, bajo esas condiciones, para que las personas afectadas puedan tomar distancia y pensar en cómo afrontarlos.

Es importante señalar que todas las personas, los equipos y PBI México en general han tenido diversas formas de afrontar los impactos y de reforzar las vulnerabilidades que se puedan presentar en su trabajo. En el ámbito personal, los diversos mecanismos emocionales que tiene cada persona de acuerdo con su historia. En los equipos, la misma estructura ha contado con espacios y medios que están pensados para el fortalecimiento, como ha sido el del Comité de Salud Mental y otras entidades que describimos más adelante. Queremos también resaltar el proceso de autorregulación en las dinámicas que los grupos tienen para su convivencia.

Uno de los aspectos importantes del apoyo psicosocial prestado a PBI México era reforzar y fortalecer los mecanismos ya existentes y también crear otros en relación con las instancias de las estructuras de PBI México. Dado que se trabaja en un contexto de violencia sociopolítica, la seguridad pasa por todos los ámbitos existentes.

5. Integración del enfoque psicosocial en PBI México

En este capítulo se explica cómo se ha integrado e institucionalizado el enfoque psicosocial dentro de PBI México y qué tipos de herramientas y metodologías fueron usadas para hacerlo.

Así, se ha integrado e institucionalizado el enfoque psicosocial en PBI México a través de tres procesos clave:

- El apoyo de una experta externa en el enfoque psicosocial.
- El desarrollo de políticas, protocolos y herramientas de salud mental.
- La inclusión del enfoque psicosocial en los procesos de formación y orientación de todos los miembros de la organización.

En los siguientes apartados explicamos el cómo y el porqué de cada uno de los procesos. En el capítulo 8 se pueden encontrar aprendizajes y buenas prácticas sobre las diferentes formas de integración.

5.1. Apoyo externo

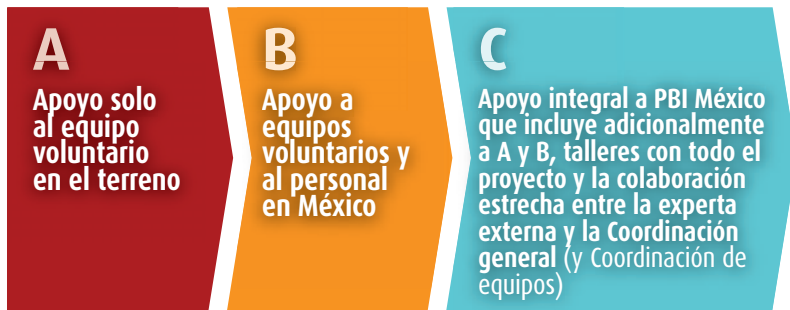
Para responder a las necesidades de salud mental, PBI México ha trabajado con una experta externa durante muchos años. La experta trabajó con el enfoque arriba descrito para ofrecer apoyo a PBI México y a sus integrantes al afrontar los impactos psicosociales arriba mencionados. Mediante talleres regulares (y, en algunos casos, también mediante sesiones individuales) se trabajó una amplia gama de temas que incluían todas las dimensiones y los puntos nombrados en los capítulos sobre el enfoque y los impactos.

En el estudio de caso destacó el desarrollo que había hecho PBI México junto con la experta externa que apoyó a PBI en el proceso. Es decir, las características de este apoyo fueron evolucionando con el tiempo, el contexto y las necesidades y capacidades del proyecto, desde un apoyo muy enfocado en los equipos de terreno hasta un apoyo más transversal de la organización en todo lo relativo a la integración del enfoque psicosocial en PBI México. Al final del desarrollo hubo una

colaboración muy estrecha entre la experta externa y los cargos de coordinación (Coordinación de equipos y Coordinación general) y una capacitación de estas mismas personas para que el proyecto pudiera gestionar ciertos temas de forma más autónoma.

En el caso de PBI México, el apoyo psicosocial inicialmente se buscó por necesidades identificadas en los equipos de terrero para trabajar consecuencias y conflictos internos a los que era difícil responder con los recursos internos del proyecto. Fue entonces una decisión empujada por el Comité del proyecto y Coordinación general, sin embargo, por el método de trabajo, permitió que se identificara que lo que sucedía en el equipo afectado obedecía no solo a un conflicto particular ni a una dinámica interna, sino a las prácticas con otras entidades de PBI México, al contexto de violencia sociopolítica y a los impactos por el trabajo mismo. Fue así como, desde estos tres ámbitos, el enfoque psicosocial se fue integrando con el tiempo en los procesos y las diversas entidades de PBI México, y se fortalecieron prácticas, estructura y capacidades. Esa integración significó la ampliación de los talleres con la experta externa de los equipos voluntarios, primero a la oficina de coordinación en la Ciudad de México y después incluso a espacios de todo el proyecto, y la formación de una colaboración estrecha con Coordinación general, que trabaja fuera del país. Dentro de la ampliación del apoyo prestado se dieron varios talleres a los que acudieron representantes de todas las entidades de PBI México.

Desarrollo del apoyo psicosocial prestado a PBI México



¿Por qué se trabaja con un apoyo externo?

- Se trabajan temas que requieren de un/a profesional, con un perfil bastante específico con el que no siempre se cuenta en un proyecto u organización.
- Dados los problemas que se presentan en los equipos y los temas abordados, se necesita a una persona neutral (externa) que permita facilitar la expresión de las partes, que ayude a canalizar las propuestas y los procesos colectivos para afrontar las situaciones.
- Una persona externa tiene más facilidad y credibilidad en una postura imparcial, lo que permite facilitar procesos internos en los que existen posturas e intereses diversos.
- Para una persona externa es más fácil hacer de espejo a los demás o facilitar la inclusión de perspectivas externas o experiencias de otros ámbitos.
- El apoyo se dio inicialmente solo en momentos clave y, más adelante, de forma continua, pero con una periodicidad que no justifica la contratación de una posición interna. Es más económico contratar a una persona externa para los talleres, que solo se hacen una vez al mes o cada dos meses.
- Consideramos importante el trabajo con una persona externa, especialmente cuando se trata de facilitar procesos que involucran a varias entidades de la organización y que incluyen una mirada a las estructuras y los procesos internos.

Condiciones para el trabajo con una persona asesora externa

Por parte de la organización:

- La decisión institucional de trabajar el tema de la salud mental. Si la persona externa no tiene el respaldo institucional, es difícil trabajar de forma efectiva.
- Un mínimo de interés por las diferentes entidades o miembros en el apoyo externo. Aunque no todas las personas implicadas tienen que estar convencidas de la utilidad del trabajo, se necesita un mínimo de apertura e interés para poder comenzar. La experiencia en PBI México ha sido que tras participar en un taller, las personas vean la utilidad y el efecto del trabajo.
- Acuerdos claros y transparentes de confidencialidad que permitan a todas las personas involucradas trabajar de forma abierta y constructiva desde sus respectivos roles (más información en el capítulo 8, sobre buenas prácticas).
- Claridad sobre la responsabilidad y seguimiento por parte de los miembros de la organización tanto del proceso como de los protocolos y criterios. La persona experta es un apoyo, pero el proceso psicosocial depende de la comprensión, el sentido y la apropiación de los integrantes de la organización.

Por parte de la persona externa:

- Buen perfil de la persona externa con visión política de derechos humanos. No es suficiente contar con alguien que sepa acerca de dinámicas grupales o que sea psicólogo, sino que se necesita a una persona que entienda el trabajo político y los efectos de la violencia sociopolítica.
- El método utilizado por la persona experta es fundamental, ya que define la forma de trabajo. Es importante partir de las necesidades de la organización y la posibilidad de construir de manera conjunta con la organización las herramientas, en lugar de imponerlas.
- Relación de confianza entre la persona externa y los miembros de la organización que se benefician del apoyo. Esta relación se forja con el tiempo y no se puede imponer, sino que se construye con las personas que asumen este tipo de apoyo.

La metodología de trabajo de la experta externa

Como se ha expuesto en el capítulo sobre el enfoque psicosocial (capítulo 3), uno de los aspectos fundamentales tiene que ver con el método con el que se realiza el apoyo; para que puedan darse procesos de resiliencia es fundamental que las personas y los grupos se apropien de sus propios procesos y no imponer formas de afrontarlos, dado que eso puede crear resistencias o porque formas impuestas puedan no ser adecuadas a las necesidades personales y/o colectivas.

En la perspectiva psicosocial, se intenta trabajar todas las dimensiones y niveles descritos más arriba, ya que están fuertemente vinculados. Por ejemplo, muchos conflictos están basados en el desgaste. Gente que sufre un desgaste considerable y que está en conflicto es poco probable que cumpla las medidas de seguridad. Si existe mucho miedo, sentimientos de impotencia y frustración es muy complicado que rindan y puedan hacer su trabajo de forma efectiva. Por eso se intentan integrar todos los ámbitos.

Durante el apoyo psicosocial a PBI México se fueron identificando diversos ámbitos que se tuvieron en cuenta para trabajar con los miembros de PBI México y también en los procesos con los equipos:

Ámbitos que se trabajaron con el apoyo psicosocial en PBI México.



Para ser efectivo, es importante que la implementación del enfoque usado sea dinámica y flexible y que se ajuste y se incorpore de acuerdo al contexto, la estructura de la organización y las necesidades de los integrantes. Para cada organización y contexto hay que adaptar el apoyo psicosocial. Así también, en el caso descrito, la experta externa ha partido de las necesidades de PBI México y no de un manual o una serie de herramientas establecidas. Las herramientas se fueron construyendo conjuntamente durante el proceso de acuerdo a la estructura, las necesidades y las capacidades de PBI México.

El método utilizado por la psicóloga se basa en los principios de pedagogía de la liberación y la acción participativa, por lo que se enfocó en analizar las prácticas concretas que realizó la organización y se dirigió a la producción de conocimiento, de manera colectiva y crítica. Se centró en la reflexión y el debate sobre las acciones que realizaron los equipos para resolver problemas que encontraron en su trabajo. Todo ello, por medio de talleres. Un ejemplo concreto puede ser un taller en el que se trabaja sobre las consecuencias y las actuaciones que se han producido durante y después de una situación concreta de emergencia, en la que los integrantes del equipo reaccionaron de formas diversas, sin tener una visión común, y en el que se evidenciaron vulnerabilidades y desacuerdos.

Así, no se trata de realizar sesiones terapéuticas, aunque en ocasiones se puedan generar espacios terapéuticos. No se centró exclusivamente en la atención de situaciones de conflicto, sino que se buscó generar mecanismos y propuestas que aportaran a la estructura de PBI México la resolución y la prevención de futuros conflictos y problemas.

Se buscó construir junto con los equipos las rutas que contribuyeran a la mejora de las situaciones. Se incluyó el fortalecimiento integral de los equipos en terreno en la dinámica transversal de PBI México.

De esta manera, en los espacios de salud mental se buscó que los propios integrantes de los equipos pudieran identificar vacíos, vulnerabilidades o dificultades para que con el apoyo de la experta se desarrollasen propuestas a situaciones concretas que experimentaron. Así, lo que se buscó fue fortalecer procesos de resiliencia, en la medida en que se construyeron conjuntamente las condiciones y las rutas para que las personas y los equipos contasen con las herramientas para afrontar los impactos que genera el trabajo. Las metodologías utilizadas permitieron que las experiencias negativas cobrasen otro significado para dar sentido a la experiencia de una manera constructiva.

Algunos de los testimonios recuperados en las entrevistas dan muestra de ello:

“ Los talleres eran momentos de construcción de equipos, pausa de lo cotidiano, mirar hacia adentro... Eran fundamentales para los momentos de transición.”

Durante todo el apoyo prestado se abordaron cuatro dimensiones: la personal (cada individuo con sus experiencias propias); la colectiva (el equipo); la organizacional (toda la organización con sus procesos y su estructura); y la contextual (el contexto social y político en el que se da el trabajo). Con ello se buscaba que, en todas las sesiones, los talleres y los mecanismos incorporados se tuvieran en cuenta para poder generar una integralidad de los procesos. Además, al tener en cuenta los impactos generados, se fueron abordando diversos ámbitos. A partir de la construcción colectiva se fueron fortaleciendo los mecanismos de afrontamiento para minimizar las consecuencias y reforzar el proyecto. Algunos de ellos han sido fortalecer el sentido del proyecto, las dinámicas en las relaciones internas, las formas de trabajo y las implicaciones de la seguridad hasta la interculturalidad. En el siguiente cuadro, resumimos los aspectos que se tuvieron en cuenta en el apoyo psicosocial prestado a PBI México.



5.2. Sobre las políticas, protocolos y herramientas de salud mental

Con el apoyo de la experta externa, PBI México ha elaborado de forma colectiva una amplia gama de políticas, protocolos y herramientas de salud mental. No pretendemos aquí nombrarlos todos, sino que queremos resaltar algunos aspectos relevantes y, de forma resumida, describir algunas de las herramientas.

En primer lugar, es importante constatar que el tema de la salud mental y el enfoque psicosocial está incluido de forma tanto implícita como explícita en los manuales de PBI México. El mejor ejemplo público es la guía de facilitación para el Programa de Asesorías en Seguridad y Protección para Personas Defensoras de Derechos Humanos, en la que la perspectiva psicosocial está integrada de forma explícita y transversal en todos los apartados y pasos.⁹

En los manuales internos se ha incorporado de forma específica el tema de la salud mental, por ejemplo, cuando se explica el trabajo también se explican las implicaciones y consecuencias psicosociales que se pueden dar y cómo pueden afrontarse. Hay apartados específicos que guían a los miembros de PBI México sobre cómo facilitar y mantener un buen estado de salud mental, y sobre cómo actuar para evitar la revictimización de las personas acompañadas (lo que es muy importante para la acción sin daño). Como se describe más adelante, la inclusión de estos temas está también dentro del proceso de formación, tanto en los cuadernos de autoformación previa como durante las sesiones de formación previas (semana formación) y durante las formaciones para las personas que han llegado a México para integrarse a un equipo.

Durante la investigación, observamos que hay algunos protocolos y procesos llevados a cabo dentro de PBI México que los integrantes de los equipos voluntarios no necesariamente relacionan con el enfoque psicosocial, porque están ya muy interiorizados en las prácticas diarias. Un ejemplo de ello son las normas de convivencia en las casas de los equipos voluntarios, que sirven para facilitar el bienestar y para evitar conflictos. Mucha gente no las vincula con la salud mental, pero son parte de ella, y muchas de ellas se elaboraron en procesos colectivos durante los talleres, como respuesta a fricciones que se repetían y afectaban el bienestar de algunos integrantes. Otro ejemplo son las normas y reglas de seguridad, tienen que ver con la seguridad, pero también son herramientas para

⁹ Brigadas Internacional de Paz – Proyecto México (2014). “Programa de Asesorías en Seguridad y Protección para Personas Defensoras de Derechos Humanos – Guía de facilitación”, PBI México, México DF.

gestionar el miedo de las personas. El trabajo con el enfoque permite concienciar a las personas sobre esos vínculos y promover una mirada más integral.

Hay otras políticas y protocolos relacionados con la salud mental, como por ejemplo las políticas de personal, en las que se establecen días libres, vacaciones y ayuda económica para poder salir de la región o del país con el fin de desconectar y recargar energías. En la elaboración y el ajuste de las políticas, se tiene en cuenta la salud mental de los integrantes en los contextos específicos en los que trabajan. Por ejemplo, se ha concedido en PBI México más ayudas económicas a los integrantes de un equipo que está ubicado en una zona muy violenta con menos posibilidades de actividades para desconectar, con el fin de facilitarles poder salir de la zona durante las vacaciones.

Todas las políticas, protocolos y herramientas solo pueden funcionar cuando están incorporadas a la estructura y prácticas de la organización. Más allá de plasmarlas en manuales y guías, requieren de un seguimiento formal. Por eso, PBI México ha integrado el seguimiento a las políticas y los protocolos dentro de las descripciones de trabajo de diferentes personas (y comités) responsables para su aplicación. Con ello se otorga la importancia de eje central dentro de PBI México al tema de la salud mental. En la práctica, todo ello está reflejado en el hecho de que cada equipo tiene un comité de salud mental, cuya tarea es hacer un seguimiento del bienestar del equipo, impulsar la aplicación de las herramientas existentes, organizar talleres autogestionados y ser el enlace sobre salud mental con Coordinación de equipos y la persona experta externa, quienes asesoran a los equipos en este tema.

En la descripción del trabajo de Coordinación de equipos está previsto el seguimiento de la aplicación de las herramientas y los protocolos existentes de salud mental, así como el apoyo a los equipos y sus integrantes. La integración de estas tareas en las descripciones de trabajo permite un seguimiento a través de las políticas de personal y las evaluaciones periódicas de las personas responsables. Además, las personas responsables pueden acordar las formas de seguimiento con las personas voluntarias. En la práctica, Coordinación de equipos ofrece seguimiento telefónico sobre salud mental y la posibilidad de hablar sobre la aplicación de las herramientas existentes. También realiza llamadas de seguimiento individual relativas a las autoevaluaciones.

En cuanto a PBI global, existe un grupo de trabajo (Volunteer Support Working Group-VSWG) que hace un seguimiento de la aplicación de los estándares en el apoyo a los voluntarios. Coordinación de equipos participa en el VSWG para hacer seguimiento y evaluación de los estándares mínimos de salud mental de PBI.

En las siguientes tablas mostramos algunos de los protocolos y las herramientas de salud mental que se han integrado en PBI México:

Herramienta

Talleres de salud mental facilitados por un experto externo

Espacios colectivos obligatorios (todo el equipo participa) facilitados por una persona experta externa.

Propósito

Abarca los temas y problemas descritos más arriba y permite a los integrantes de la organización desarrollar sus mecanismos de afrontamiento (tanto de manera individual como grupal).

Es un espacio para desarrollar el trabajo psicosocial dentro de la organización.

Proceso

Los responsables de salud mental¹⁰ de los equipos acuerdan fecha y tema con la persona experta externa que imparte los talleres.

En PBI México, los talleres tienen lugar cada dos meses.

Los talleres tratan temas acordados entre el equipo y la persona de apoyo.

Responsabilidad e información adicional

Responsabilidad de la organización de crear un convenio con la persona experta externa y de garantizar el uso del mismo según los acuerdos establecidos.

Responsabilidad de la organización y del comité de salud mental de cada equipo de promover la importancia de los talleres y de cuidar el espacio establecido para ellos.

Responsabilidad de la coordinación de equipos y de los comités de salud mental de asegurar la organización regular de los talleres, así como el seguimiento de los acuerdos que surgen de ellos.

Responsabilidad individual de cada cual de participar activamente, poner los temas relevantes sobre la mesa y cumplir con los acuerdos del equipo establecidos en los talleres.

¹⁰ En PBI México, los equipos tienen un comité de salud mental que es responsable de hacer un seguimiento de la salud mental del equipo y de la implementación de los protocolos y las herramientas relacionados.

Herramienta

Talleres autogestionados

Espacios organizados y autogestionados por los equipos en los que se trabajan temas relacionados con la salud mental en un sentido muy amplio.

Proceso

El formato y la periodicidad de los talleres dependen de cada equipo y de su situación específica. En PBI México se acordó hacerlos mensualmente (en los meses en los que no hay taller con la persona externa).

Normalmente, los dirige el comité de salud mental, pero cualquier integrante del equipo puede proponer y preparar un taller.

En PBI México, se han impartido talleres autogestionados sobre la comunicación no violenta, meditación/yoga, mindfulness, priorización/carga de trabajo, gestión del conflicto, etc.

Propósito

Responden a la misma lógica que los talleres facilitados por la persona experta externa.

Los contenidos deben responder a necesidades específicas identificadas por el propio equipo¹⁰.

Son especialmente relevantes cuando la persona externa no pueda responder a la periodicidad requerida de los talleres.

Con los talleres se aprovechan las herramientas existentes y los conocimientos, las capacidades y las experiencias previas de cada integrante del equipo para autogestionar temas relevantes que no requieren de la facilitación de una persona externa.

Los talleres autogestionados empoderan a los equipos y promueven la adquisición de responsabilidades.

Responsabilidad e información adicional

En PBI México es responsabilidad de los equipos de terreno (especialmente de los comités de salud mental).

Coordinación de equipos puede apoyar y sugerir mediante un seguimiento continuo del comité.

En PBI México, las personas que trabajan sobre el terreno acuden con una amplia gama de capacidades y formaciones, y en los talleres autogestionados se pueden transferir conocimientos entre los integrantes de los equipos.

Los talleres, normalmente fortalecen la cohesión dentro del equipo.

¹⁰ Por ejemplo, la priorización y la carga de trabajo, miedo, estrés, roces y problemas en la comunicación, etc.

Herramienta

“Rondas de ondas”

Espacios al inicio de las reuniones (presenciales o a distancia). Son espacios en los que cada integrante puede decir cómo está y hablar sobre aspectos que influyen en su bienestar (pueden ser aspectos tanto del trabajo como de la vida personal).

Proceso

Apartar tiempo al inicio de las reuniones regulares para saber cómo está cada participante y si está viviendo situaciones particulares que le afectan, si necesita algo de los demás, etc.

El reto está en que los equipos logren hacer uso del espacio día a día. Por la falta de implementación y tiempo, en algunos equipos se acordó hacer las rondas cada dos semanas, desvinculadas de la reunión semanal y en un espacio más informal. Al parecer, así se logró implementar mejor la herramienta y hacer un buen uso de ella.

Propósito

Nacieron de una necesidad específica y se crearon tras un taller.

En el taller se evidenció que la rutina y la sobrecarga de trabajo iba mermando la posibilidad de saber cómo se encontraban las personas dentro del equipo (y, por ende, su estado de ánimo, bienestar, posibles razones por diferentes formas de reaccionar).

La sobrecarga de trabajo y las dinámicas propias del trabajo de derechos humanos con personas afectadas por la violencia sociopolítica, junto con las consecuencias descritas en los capítulos anteriores, conducen a una situación en la que la falta de intercambio sobre dichos aspectos provoca mal entendimientos, roces y conflictos.

Si se usan de forma adecuada, las rondas de onda pueden ser una herramienta útil para prevenir conflictos y desgaste, y para promover el apoyo mutuo, dado que hay un espacio en el que los integrantes pueden escuchar de los demás cómo están y pueden expresar necesidades, preocupaciones, etc.

Responsabilidad e información adicional

Depende de los acuerdos concretos dentro de la entidad y los equipos específicos. En PBI México, son los equipos voluntarios (y dentro de los equipos, especialmente los comités de salud mental) los responsables de la implementación dentro de los equipos. Para el personal, es responsabilidad de todos integrar la herramienta en los espacios adecuados.

Coordinación de equipos tiene la función de promover su uso y comprobar que este se produce.

Debe haber un apoyo institucional en la práctica, y resulta útil la inclusión de la herramienta en otros espacios, como formaciones y reuniones estratégicas.

Dada la cantidad de trabajo y, muchas veces, por falta de práctica en incluir aspectos del bienestar en reuniones de carácter profesional, se han producido altibajos en el uso de esta herramienta.

El buen uso de la herramienta requiere de compromiso y un mínimo de confianza entre los integrantes del equipo.

Se observó que cuando más útil es esta herramienta para los equipos (en situaciones de gran estrés y carga emocional) es cuando más difícil resulta hacer uso de ella. Por eso, durante esos periodos es necesaria una atención especial de los comités de salud mental y de Coordinación de equipos.

Herramienta

“Mínimos de salud mental”

Compromisos individuales de los integrantes de los equipos para mantener un buen estado de salud mental durante el año en el terreno.

Se comparte con los otros miembros del equipo.

Propósito

Responden al tema del desgaste y los conflictos sobre diferentes perspectivas sobre la gestión del trabajo y del autocuidado.

Si se trabaja durante un espacio de grupo (taller reunión), se consigue llegar a un mínimo de acuerdo común entre el equipo sobre la gestión del autocuidado y la prevención del desgaste.

Ayuda a los integrantes a tener claridad sobre sus necesidades para mantener un buen estado de salud mental en el contexto específico, y a los demás, a cumplir con los mínimos nombrados.

Proceso

Dentro de un taller (o previo a este), cada integrante del equipo reflexiona sobre los mínimos necesarios para mantener un buen estado mientras se trabaja para PBI en el terreno y sobre las acciones que pueden tomar para cubrir dichos mínimos.

De esta reflexión deben salir de cada persona tres cosas (mínimo), de las que se compromete a hacer un seguimiento para su autocuidado (por ejemplo, hacer deporte por lo menos una vez la semana, escribir un diario, ir a clase de baile, etc.)

Se comparten esos mínimos en un taller con el resto del equipo.

Los integrantes tienen la posibilidad de recibir retroalimentación y el equipo conoce las necesidades u objetivos de sus compañeros/as, lo que permite un seguimiento colectivo.

En algunos equipos de PBI México, se conectó esa herramienta con las rondas de ondas, es decir, en esos espacios los integrantes comunicaron el estado del cumplimiento de sus propios mínimos.

Responsabilidad e información adicional

Depende de los acuerdos concretos dentro de la entidad y los equipos específicos.

En PBI México, es responsabilidad de cada integrante poner sobre la mesa sus propias necesidades y hacer un seguimiento de estas. En cuanto a los equipos en su conjunto, deben hacer un seguimiento de su implementación.

Si la herramienta está integrada en las prácticas usadas, permite a las personas contar con un espacio de reflexión sobre el autocuidado y saber qué necesitan para mantener un buen estado de ánimo.

Herramienta

Protocolos de entradas y cierres

Protocolos que facilitan que las personas entren a los equipos y salgan de ellos en el terreno de forma satisfactoria.

Propósito

Son de gran importancia en PBI por la rotación constante en los equipos voluntarios, ya que es preciso que sus integrantes se adapten constantemente.

Las entradas y salidas son momentos importantes en los que se necesita la atención de todos los integrantes.

Son momentos de cambio no solo para los equipos sino también para las personas que entran a un equipo o salen de este.

Responsabilidad e información adicional

Es responsabilidad de la organización garantizar la elaboración e implementación de los protocolos.

En PBI México, es responsabilidad de los propios equipos (y especialmente de los comités de salud mental) garantizar la implementación.

En PBI México, Coordinación de equipos es responsable de hacer un seguimiento para cerciorarse de que los equipos aplican los protocolos.

Como los integrantes pasan una fase de orientación en la Ciudad de México, la oficina de coordinación en su conjunto tiene la responsabilidad de garantizar la aplicación.

Esta herramienta es quizá menos relevante para organizaciones con menos rotación que PBI, pero muy importante para todas las entidades de PBI que trabajan con equipos voluntarios en el terreno.

Proceso

PBI México ha creado protocolos específicos para facilitar a las personas la entrada y un buen cierre al final del año en el terreno.

Para la entrada, los protocolos subrayan la importancia de una bienvenida que facilite a la persona situarse y adaptarse al nuevo entorno.

Dentro de los protocolos, se prevé una bienvenida cálida que incluye la orientación y formación adecuada y la toma de responsabilidad de tareas gradual.

Los protocolos pretenden para el final del año:

- Que la persona tenga la posibilidad de disminuir el ritmo de trabajo para poder pensar también en la próxima etapa de su vida.
- Poder tener la posibilidad de despedirse de personas clave.
- Asumir tareas específicas de “cierre” que permitan concluir ciertas tareas, darse cuenta de lo que uno ha contribuido y de lo que ha aportado al proyecto.
- Poder hacer un cierre también dentro de un taller facilitado por la persona experta externa (si es posible).
- Organizar una charla de cierre con Coordinación de equipos.

Herramienta

Protocolos de gestión y resolución de conflictos

Protocolos para prevenir, gestionar y resolver conflictos que surgen dentro de PBI México.

Propósito

El trabajo en un contexto de violencia sociopolítica y además con equipos multiculturales que viven y trabajan juntos, puede fomentar la aparición de conflictos y tensiones.

Por eso son de especial importancia los protocolos de gestión y resolución de conflictos.

Responsabilidad e información adicional

La responsabilidad de implementar los protocolos de gestión de conflictos es de todos, es decir, cada persona en los diferentes ámbitos puede y debe identificar cuándo hay un conflicto y seguir los pasos establecidos, con apoyo de Coordinación de equipos y Coordinación general, quienes hacen un seguimiento de su implementación.

La creación o modificación de los protocolos debe ser colectiva.

Los equipos tienen que familiarizarse y apropiarse de las herramientas existentes para que los protocolos funcionen.

Proceso

En los manuales y protocolos de PBI México se ha incluido:

- La comunicación (no violenta).
- La gestión de diferentes tipos de conflictos que puedan surgir en los equipos o entre los equipos y otras entidades.

La comunicación y la resolución de conflictos es parte del entrenamiento que realizan todas las personas antes de trabajar sobre el terreno.

En los protocolos se presentan con claridad aspectos clave tanto para la prevención como para la gestión de conflictos.

Asimismo, se especifican los diferentes canales de comunicación, las responsabilidades de las diferentes entidades (o comités o personas) y los grados de toma de decisión.

Se explican los pasos de la resolución de conflicto si dos personas (o entidades) implicadas no logran llegar a acuerdos por ellos mismos.

Se promueve la comunicación no violenta como una de las herramientas útiles para prever y resolver conflictos.

El enfoque psicosocial ayuda a crear una mayor conciencia de los integrantes sobre el hecho de que gran parte de las tensiones y los conflictos son parte de los impactos del contexto represivo y que los conflictos no son negativos sino situaciones que requieren estrategias de afrontamiento colectivas y positivas.

Herramienta

Rotación de ciertas tareas

Teniendo en cuenta la salud mental de las personas.

Propósito

Para evitar el desgaste se prevé que ciertas tareas (pesadas o monótonas) no recaigan siempre en la misma persona.

Responsabilidad e información adicional

Responsabilidad de los equipos de garantizar la rotación (a través de la distribución de comités y tareas).

En PBI México, Coordinación de equipos tiene la responsabilidad de hacer un seguimiento del tema.

Los talleres con la persona externa pueden ayudar a detectar el desgaste y plantear más rotación en tareas específicas que contribuyan a la situación de desgaste.

Proceso

Según equipo y contexto.

Un ejemplo son las “guardias” (la responsabilidad de una persona de estar pendiente del teléfono y el correo para responder a situaciones de emergencia), que se distribuyen de forma justa entre los integrantes de los equipos.

Se evita exponer a las mismas personas constantemente a los testimonios más difíciles, como pueden ser los testimonios de víctimas de tortura o desaparición (forzada).

Se promueve que no sean siempre las mismas personas las que acuden a los acompañamientos más pesados, como pueden ser acompañamientos a personas con muy alto riesgo o con una fuerte afectación, o acompañamientos que requieren viajes muy largos en condiciones difíciles.

Herramienta

Sistema de autoevaluación

Procesos establecidos para que las personas evalúen su propio trabajo y reciban retroalimentación de sus compañeros.

Propósito

Permite a los integrantes de los equipos (voluntarios y personal) reflexionar sobre su trabajo y sobre retos y logros.

Promueve el diálogo entre los integrantes.

Permite fortalecer el trabajo en equipo y la prevención de conflictos y detectar aspectos del trabajo de las personas que necesitan fortalecimiento.

Responsabilidad e información adicional

En los equipos, es responsabilidad de los comités de salud mental y de Coordinación de equipos asegurar la implementación de la herramienta.

Para el personal, es Coordinación general, junto con el Comité personal, quienes coordinan los procesos de autoevaluación y la comunicación de los logros relevantes.

Proceso

En PBI México, durante el voluntariado de un año se hacen dos autoevaluaciones, una tras dos meses de trabajo y una segunda tras siete meses, y una entrevista de salida al final del año.

En el caso del personal remunerado, hay un proceso de autoevaluación tras seis meses en el puesto y, posteriormente, una vez al año.

Los integrantes rellenan un cuestionario sobre aspectos relacionados con su trabajo en el terreno (incluye, por ejemplo, capacidad de trabajar en equipo, de cumplir con el mandato, la gestión de herramientas técnicas y contenidos del trabajo, etc.), sobre el que reciben retroalimentación de sus compañeros/as.

A continuación, se facilita un proceso de diálogo entre el miembro del equipo y sus compañeros/as sobre la autoevaluación.

Herramienta

Programa de apoyo individual por terapeutas mediante sesiones de Skype

Servicio externo para apoyar a los integrantes de PBI en la prevención y el afrontamiento de situaciones o periodos de estrés y carga emocional.

Propósito

La herramienta está pensada como una pieza más en el conjunto de herramientas que permite a los integrantes de PBI prevenir el desgaste (*burn-out*) y el trauma secundario.

Está pensada para tratar temas relacionados con las consecuencias producidas por el trabajo en PBI.

Proceso

PBI tiene un convenio de trabajo con la Asociación Europea de Terapia Gestalt (EAGT, <http://www.eagt.org>), que reúne a terapeutas individuales, institutos de capacitación y asociaciones nacionales provenientes de más de 20 países europeos.

Como parte del convenio, los integrantes de PBI pueden pedir una asesoría individual a lo largo de su servicio con PBI (antes, durante y después del año de voluntariado, pero también la oficina de coordinación). Normalmente, en su idioma nativo, si así lo desean.

Los integrantes de los equipos y las oficinas de PBI pueden contactar con la red de terapeutas, quienes les facilitarán el contacto de un terapeuta que está disponible para apoyar mediante Skype a la persona que tenga la necesidad.

Responsabilidad e información adicional

Es responsabilidad individual hacer uso de los psicólogos del EAGT, aunque Coordinación de equipos y Coordinación general hacen recordatorios puntuales, especialmente para afrontar situaciones particularmente difíciles que viven el personal o los voluntarios.

PBI México brinda información sobre el programa y sus beneficios en las diferentes fases de la formación.

Es importante explicar a las personas que el uso de este servicio no es una señal de debilidad o afectación preocupante, sino que el servicio representa una herramienta más de prevención y afrontamiento para gestionar los impactos que surgen del trabajo de derechos humanos en un contexto de violencia sociopolítica.

En los cuestionarios y en las entrevistas, varias personas subrayaron la importancia de esta herramienta.

La búsqueda de convenios semejantes para servicios gratuitos podría ser interesante también para otras organizaciones de derechos humanos que trabajan con personas afectadas por las violaciones de derechos humanos y/o en zonas de violencia.

5.3. La inclusión del enfoque psicosocial en los diferentes ciclos de formación y orientación

Para garantizar la integración del enfoque psicosocial de forma continua en el trabajo se requiere la inclusión en los diferentes ciclos de formación y orientación de todos los integrantes de la organización.

Durante las diferentes fases de formación y orientación y en la formación continua, PBI México facilita el conocimiento y la sensibilidad sobre el impacto de la violencia sociopolítica en los diferentes ámbitos, así como sobre formas de afrontamiento. Con ello se pretende contribuir a lograr tener una visión más integral de las personas sobre los vínculos que hay entre derechos humanos y salud mental, y entre lo psicosocial en protección y seguridad. La idea es que no solo se refuerce el autocuidado y la apertura de trabajar colectivamente en procesos de afrontamiento, sino también la capacidad de las personas de acompañar de forma adecuada a las personas defensoras que trabajan en contextos muy difíciles y adversos. Bajo la perspectiva de la acción sin daño (do no harm), este trabajo contribuye de forma directa a prevenir la posible revictimización de las personas acompañadas por parte de un integrante de PBI México.

Las formaciones incluyen como tema la salud mental como parte importante del trabajo para que todos los integrantes tengan claros los mecanismos y las herramientas que hay a su disposición para afrontar los diversos impactos que se puedan dar.

En la práctica, todo ello se refleja en la integración de los temas mencionados en los cuadernos de autoformación previa al entrenamiento y en las sesiones específicas dentro del entrenamiento sobre los impactos de la violencia sociopolítica, sobre el miedo y el estrés y sobre la gestión de conflictos, entre otros temas.

6. Aporte del enfoque psicosocial a la resiliencia, el desarrollo organizacional y el trabajo de seguridad y protección

En los siguientes apartados describimos las conexiones entre el trabajo con el enfoque psicosocial y el trabajo en temas de seguridad y protección. También vamos a describir cómo, en el caso de PBI México, el trabajo con el enfoque psicosocial ha contribuido a aumentar la resiliencia de la organización y sus integrantes, y también ha fomentado procesos de desarrollo organizacional.

6.1. Lo psicosocial, la seguridad y la protección

“ Siempre que los equipos estén bien en cuanto a salud mental, lograrán cumplir mejor las normas de seguridad y hacer mejores análisis. Eso influye no solo en PBI, sino también en el trabajo que hacemos para los acompañados.”

El trabajo bajo el enfoque psicosocial (ver apartado sobre la descripción del enfoque con sus características) parte de la idea de que quienes trabajan por la defensa de los derechos humanos en contextos de violencia sociopolítica se encuentran en riesgo, hecho que a su vez influye en la salud mental de las personas y los grupos. Por ello, dentro del marco del trabajo con ese enfoque se hace visible y explícito este vínculo entre el trabajo de derechos humanos, el riesgo y las consecuencias para poder trabajarlo y crear estrategias de afrontamiento, que siempre tienen que considerar la seguridad como un aspecto importante del bienestar.

“ Creo que el apoyo psicosocial es parte fundamental de la seguridad de las personas y organizaciones. El apoyo de este tipo te devuelve la humanidad que pierdes en una cotidianidad como la de violencia.”

En el caso de PBI México, los talleres psicosociales han ayudado a fortalecer las estrategias de seguridad, dado que se estudió la seguridad desde diferentes ángulos, y más allá de las reglas de seguridad, se observó cómo diferentes áreas

de trabajo están vinculadas con la seguridad y la protección y cómo la manera de organizar el trabajo afecta a la seguridad y, por consiguiente, a quienes se acompaña.

“ Destaco también ese vínculo entre el apoyo psicosocial y la protección, ya que cuando nos hemos sentido apoyados desde PBI México en términos de salud mental, nos ha sido más fácil desempeñar nuestra labor de protección a defensores en riesgo.”

“ Si pensamos en la seguridad y la protección como todo lo que hacemos para mantener nuestro espacio de trabajo y el espacio de las organizaciones acompañadas abierto, no tener salud mental o tener una percepción distorsionada del riesgo puede deformar las medidas de seguridad o de protección. Si en la elaboración de las medidas y estrategias de seguridad no tenemos en cuenta a la persona defensora en su contexto, resultará difícil proponer un acompañamiento apegado a las necesidades reales de dichas personas. La perspectiva psicosocial es un componente fundamental de la seguridad integral, dado que pone mucha atención en las personas defensoras en su contexto y situación específicos.”

Como se mencionó anteriormente, en el marco de los talleres de apoyo psicosocial se trabaja de forma colectiva en el análisis del contexto. Por un lado, eso permite a los integrantes de los equipos ver lo que influye o impacta en el bienestar de las personas y del grupo y, por otro, el análisis del contexto es la base de cualquier plan de seguridad. El análisis colectivo y la toma de consciencia colectiva es de gran importancia para la gestión de la seguridad y las estrategias de protección. Sin una visión común sobre el contexto y los riesgos es muy complicado llegar a acuerdos sobre medidas y estrategias adecuadas para la seguridad y la protección.

“ Con el apoyo psicosocial se abordaron directamente las razones por las que existen protocolos y reglas de seguridad con el equipo y se logró de manera efectiva transmitirlos a miembros del equipo escépticos de su necesidad. También se consiguió que tuvieran una visión común a la del resto del equipo, facilitando así la vida y el trabajo en común.”

Sin el reconocimiento de la afectación y sin herramientas de afrontamiento es difícil tener unas estrategias de seguridad aptas. En los talleres de salud mental se aborda tanto el impacto como las formas de afrontamiento ante las situaciones experimentadas, lo que permite identificar vacíos en los protocolos y las estrategias

y en su implementación, hechos que han dificultado una respuesta óptima. La importancia de esos espacios para una buena gestión de la seguridad no se puede sobrevalorar.

Consecuencias, resistencias y conflictos que se crean alrededor del tema de la seguridad

Si bien apropiarse del tema de seguridad no es fácil, menos lo es visualizar cómo las consecuencias de las dinámicas internas o psicoemocionales pueden vulnerar la seguridad y la protección.

Normalmente, hay una tendencia a disociar el ámbito psicosoemocial de la seguridad, pues este último puede asociarse principalmente al desarrollo de las medidas y no a las condiciones necesarias para que sean implementadas. Pero de poco sirven reglas y medidas de seguridad y protección cuando no hay una implementación plena por parte de todos, puesto que no se dan las condiciones necesarias o debido a la falta de compromiso, de recursos o de capacidades de algunos. El trabajo sobre la seguridad desde el enfoque psicosocial permite contribuir a una mayor implementación de los protocolos establecidos. A partir de la comprensión de los impactos de la violencia, los integrantes de los equipos logran tener mayor conciencia de la necesidad de las medidas de seguridad.

También a través del trabajo con el enfoque se logra crear conciencia de cómo cada integrante de una organización puede vulnerar la seguridad. Por ejemplo, una persona que no esté bien emocionalmente puede prestar menos atención al cumplimiento de las normas o tener menos capacidad de reacción en caso de emergencia, lo que puede perjudicar a la entidad y disminuir su capacidad de protección. Estas situaciones se abordan dentro de los espacios establecidos por PBI México, y en algunos casos pueden llevar a la salida de una persona del proyecto.

“ Había en mi equipo una voluntaria que no lograba entender e integrar las medidas de seguridad. El mismo equipo veía que no podía hacer el trabajo. Al equipo le costaba plantearle los asuntos, porque era una compañera de equipo. Se hizo un taller en el que se trabajó el tema y eso facilitó un manejo saludable de la situación, que llevó a la salida de la voluntaria. ”

En los talleres se abordan cuestiones relacionadas con los responsabilidades individuales y grupales y con cómo afecta el comportamiento de los individuos al colectivo (y viceversa), algo de gran importancia, porque es ahí donde suele haber diferentes interpretaciones sobre, por ejemplo, el grado de riesgo o la aplicación correcta de las normas de seguridad. En los talleres es posible trabajar de forma explícita y colectiva qué significa el comportamiento y el estado del individuo (como la falta de cumplimiento de las normas de seguridad, el desgaste) para el equipo o para la organización (más vulnerabilidades/riesgos).

“ Cuando estás mal, no pones tanta atención a tu entorno, a las normas. No quieres ver el peligro, no entiendes una parte fundamental de lo que PBI intenta proteger. ”

Las diferentes interpretaciones sobre el riesgo y la afectación que se producen en las organizaciones y los colectivos que trabajan en el contexto de violencia política son un aspecto importante no solo en PBI. Se producen muy a menudo, y muchas veces son fuentes de tensiones y conflictos dentro de los diferentes grupos. Las tensiones y los conflictos, a su vez, afectan a menudo a la buena colaboración, el flujo de trabajo, los tiempos y la capacidad de reacción. Obviamente, eso puede afectar al trabajo en seguridad y protección. Mediante el trabajo colectivo de análisis y los talleres que abordan las consecuencias y facilitan el diálogo, se crean visiones comunes sobre los aspectos mencionados que reducen las tensiones y los conflictos. También contribuyen a ajustes de comportamientos individuales y grupales.

Los talleres ayudan a los participantes a llegar a un entendimiento sobre los principios y el mandato que guía las actuaciones en el día a día. Ese entendimiento común es la base para trabajar juntos de forma efectiva y desarrollar estrategias de seguridad (tanto internas como externas) efectivas. Aunque normalmente los principios y el mandato están definidos, suele haber varias interpretaciones sobre cómo se reflejan en el trabajo estratégico y operativo.

Los conflictos y el estrés afectan a la seguridad

Cuando un equipo padece estrés o no está cohesionado, puede empeorar su capacidad no solo de reacción sino también de ser propositivo para la construcción de procesos de prevención, para el propio equipo y también para con quienes acompaña. Cuando se dificulta el traspaso de información y análisis, eso puede afectar a la aplicación de las normas de seguridad y los protocolos de reacción. Al mismo tiempo, las situaciones de emergencia o inseguridad pueden causar conflictos, estrés y cansancio. Dado que se trabajan conflictos, estrés y cansancio, con el enfoque se contribuye a una mejor gestión de los mismos.

El miedo y el riesgo

Un aprendizaje importante es la diferenciación entre el miedo y el riesgo. Tanto para los equipos como para los defensores que acompañan en PBI México. Poder ver la relación entre las dos categorías ha sido beneficioso para el afrontamiento del miedo y para la gestión del riesgo. El miedo es una emoción que se experimenta ante diversas situaciones, por ejemplo ante un peligro, pero el riesgo es una situación creada por agresiones y/o vulnerabilidad, así que puede sentirse miedo sin que exista riesgo. Con el enfoque, se logra abordar ambos temas y promover más conciencia y conocimiento del que se necesita para afrontar tanto el riesgo como el miedo.

“ Todas las normas de seguridad influyen en la salud mental también para controlar elementos como el miedo.”

En este sentido, el manual y las medidas de seguridad ayudan también a gestionar miedos.

6.2. Interculturalidad: entre el equipo y a quienes acompañan

“ [...] El apoyo psicosocial ofrece herramientas a las personas voluntarias de PBI México para ampliar la visión sobre la realidad que viven las personas defensoras. Eso, sin duda, repercute en la relación que se establece y en la comprensión de la realidad que viven.”

Un aspecto importante del trabajo de PBI que se ha tratado en los talleres es la sensibilidad cultural, ya que trabaja tanto dentro de un contexto distinto al cotidiano de cada uno y dentro de un equipo multicultural. Las personas voluntarias en el terreno son extranjeros en México trabajando con diferentes poblaciones, entre ellas, por ejemplo, comunidades indígenas con culturas y cosmovisiones diferentes. Esta condición genera diferentes dilemas, que es importante que se cuiden en el trabajo, por ejemplo, la pregunta sobre cómo comportarse en las comunidades. Cabe mencionar que las diferencias culturales y los dilemas vinculados a ellas también se dan dentro de los equipos, dado que sus integrantes vienen de diferentes países, edades y géneros. En el taller realizado para presentar los resultados preliminares del proyecto, integrantes de PBI México de América Latina destacaron las diferencias en las perspectivas que se dan entre personas de Europa y América Latina. Diferentes perspectivas no solo sobre temas como la comunicación y los estereotipos culturales (que se dan también entre las personas que provienen del mismo continente), sino también sobre la propia interpretación de lo que significa para cada uno el trabajo en derechos humanos y cómo se asume la supuesta presencia o ausencia del cumplimiento de los derechos humanos en los diferentes países.

Generalmente, resulta difícil establecer relaciones cuando se encuentran diferencias entre culturas, roles o condiciones socioeconómicas, y más cuando estas se desarrollan en contextos de violencia. El apoyo psicosocial a los equipos permite determinar cuáles son los ámbitos que generaban dilemas y conflictos y elaborar maneras de afrontarlos.

El apoyo psicosocial facilita la comprensión del tipo de relaciones que se generan con las personas defensoras acompañadas. Permite a las personas voluntarias comprender los roles y las expectativas de cada parte. Permite emprender acciones que evitan que se haga más daño a las personas defensoras del que ya han experimentado por las agresiones sufridas.

“ La mayoría de las personas acompañadas de PBI son víctimas de violaciones graves de los derechos humanos. Tener herramientas para no revictimizarlas o para entrevistarlas de forma que no se cause más daño es importante. Definitivamente, se les acompaña de una forma más positiva.”

Con el trabajo se contribuye a establecer relaciones de confianza manteniendo el rol profesional.

Es difícil mostrar los efectos del trabajo psicosocial interno en el trabajo externo. Si los equipos y sus integrantes están bien pueden acompañar mejor a la gente con la que PBI trabaja. En los equipos, a veces se producen enfados con las personas acompañadas, algo que puede afectar al trabajo. Son casos que se trabajan en los talleres o con las herramientas internas. Se empodera a las personas para llevar mejor las situaciones de frustración y poder dialogar con los acompañados.

Se mejora la capacidad de escuchar las historias de las personas acompañadas. Es algo muy importante para el trabajo.

“ Para las personas defensoras que acompañábamos éramos un apoyo moral.”

En muchos casos, se trata de gente que ha tenido experiencias o traumas muy fuertes. No resulta fácil escuchar esas historias y seguir con el trabajo profesional, como la documentación de informaciones. El trabajo psicosocial fortalece esa capacidad. Un buen estado emocional y de salud mental permite recibir la información de manera diferente a como se haría en un estado de cansancio y desgaste. Si se sufre desgaste y cansancio aumenta el riesgo de sufrir traumas secundarios; si una persona ya está afectada, le resultará más difícil soportar la situación y recoger los testimonios de violaciones graves de derechos humanos.

De hecho, muchas de las personas que contribuyeron mediante el cuestionario o la entrevista, coincidieron en que la escucha de un testimonio es de lo más duro durante el trabajo en el terreno.

“ Algo que personalmente me ha ayudado mucho y que había solicitado durante talleres, es que se nos faciliten dinámicas y consejos sobre cómo tratar con familiares de desaparecidos. Durante mi año, los momentos más duros emocionalmente a los que me enfrenté fueron testimonios de madres de desaparecidos. En algunos espacios, ese dolor me asustaba y no me atrevía a hablar con algunos familiares. Gracias a los talleres he podido procesar mejor ese dolor y hablar más con los familiares, compartir más. Creo que en esos espacios ha sido positivo para personas de estos colectivos ver que voluntarios de PBI están a su lado apoyándolos con observación internacional pero también mediante la escucha activa.”

El estado de la persona influye mucho en su capacidad de escucha y acompañamiento. Que los integrantes puedan confiar en el equipo y sepan que pueden comentarlo después en espacios protegidos, les ayuda a escuchar los testimonios de forma profesional y compartir la afectación emocional después.

“ Se trabajó cómo manejar emociones en reuniones con defensores cuando se habla de temas complicados. Ayudó a mantener un equilibrio entre ser empático, pero mantener distancia necesaria para poder hablar de los temas relevantes como las situaciones de riesgo, las vulnerabilidades.”

6.3. Contribución a procesos de resiliencia y desarrollo organizacional desde el enfoque psicosocial

Entendemos los procesos y mecanismos de resiliencia como la capacidad de los seres humanos para superar períodos de dolor emocional y situaciones adversas, en los que se incluyen necesariamente los mecanismos de afrontamiento tanto personales como colectivos, aquellos naturales como los que se van reforzando en un proceso de apoyo psicosocial.

Cuando hablamos de la resiliencia nos referimos no solo al ámbito psicoemocional y personal sino también al ámbito político y colectivo, por lo que una de las preguntas fundamentales que guían el trabajo desde el enfoque psicosocial es cómo poder aportar a la construcción estrategias de afrontamiento. Así pues, no se trata solo de contenerse ante hechos traumáticos ni de atender los síntomas de estrés postraumático, o de que se pueda «aguantar» ante los embates de la violencia (las sensaciones de impotencia o el contacto directo con historias de violaciones muy graves de derechos humanos como tortura, violencia sexual y desaparición forzada), sino de empoderar de manera integral a los integrantes de los equipos y a la estructura de la organización para que puedan trabajar mejor, siendo propositivos y creativos.

“ Insisto en que la calidad del trabajo está muy influenciada por la salud mental del proyecto en general. Si estamos bien holísticamente (es decir, cuando los integrantes están bien y la comunicación y coordinación se basan en relaciones de confianza mutua), hacemos mejor trabajo, producimos mejores resultados.”

Sobre los afrontamientos

Uno de los ejes transversales de este enfoque es el fortalecimiento de las formas en que se pueden afrontar los impactos personales y colectivos que genera el trabajo en contextos de violencia sociopolítica, así como las vulnerabilidades que puedan surgir. En los talleres de salud mental se abordan herramientas psicoemocionales, cognitivas y pragmáticas concretas que permiten disminuir las vulnerabilidades y dificultades que se presentan en este tipo de trabajos, facilitando la comprensión sociopolítica de la afectación.

Dada la confusión que se puede generar por la complejidad del contexto y la violencia, uno de los aspectos fundamentales que se abordan en el transcurso de los talleres es que los integrantes de los equipos tengan claro lo que sucede tanto en el contexto como con las organizaciones que acompañan, para, de esta manera, poder identificar qué está en su poder y qué no y así poder construir rutas posibles de alcanzar para evitar frustraciones y sensaciones de impotencia. Algunos testimonios recogidos comentaron que se produjo un gran alivio, en las personas y en los equipos, tras haber trabajado el tema de la afectación por el contexto.

Dada la responsabilidad que se tiene en el acompañamiento a personas defensoras en riesgo, existe una tendencia a experimentar culpa si algo sale mal o si creen que no se está haciendo frente de manera suficiente a la situación del contexto, por lo que, en ocasiones, si no se abordan estos sentimientos, las organizaciones y sus integrantes pueden verse debilitados en sus formas de afrontar situaciones y en la implementación de protocolos o estrategias acordados. Los talleres psicosociales permiten trabajar esos temas y valorar lo que puede estar al alcance de los equipos según capacidades y condiciones y no responsabilizarles de lo que no les toca.

“ El efecto de los talleres fue especialmente obvio cuando el contexto se puso difícil . ”

Una mirada colectiva

Para que se den procesos de resiliencia en equipos que trabajan en contextos de violencia es muy importante la reflexión colectiva que se realiza sobre los hechos que afectan a los integrantes de un equipo, así como la elaboración de propuestas entre todos sus integrantes para afrontar las situaciones. Cuando se generan procesos grupales de conciencia y conocimiento sobre lo que sucede, se propicia

también tener una visión común sobre dónde ir y cómo hacerlo.

“ *La perspectiva psicosocial me ayudó a situarme en México, a conocer el contexto y conocer mi rol, tener las herramientas para acompañar mejor a las y los defensores, tener herramientas para no quebrar durante los periodos más duros.* ”

En situaciones de alta presión, las personas afectadas pueden perder la noción sobre la afectación de sí mismos y de sus compañeros/as. Los talleres, al ser espacios protegidos, permiten identificar y reconocer colectivamente, y al mismo tiempo centrarse en el afrontamiento. También permite a los individuos sacar mejor provecho del grupo como fuente de apoyo, lo que a su vez favorece el afrontamiento positivo.

“ *Me recuerdo de una época cuando la coyuntura era muy mala. Mucha violencia, casos de acompañados que estaban en situaciones muy complicadas. Cada día salieron las noticias de los descuartizados que los narcos dejaron en lugares públicos y un día se descuartizó a una autoridad con quien nos habíamos reunido recién. Solo en un taller salió que realmente todos estábamos teniendo pesadillas, no se había compartido antes en el equipo. Allí nos dimos cuenta que todos estábamos afectados. Una parte del diagnóstico era que todos trabajábamos hasta muy tarde. No desconectábamos. Fuimos trabajando eso en el taller y, si recuerdo bien, se fueron las pesadillas.* ”

El método trabajado en los talleres permite, además de visualizar el vínculo que hay entre lo psicoemocional y la seguridad, aportar una visión amplia sobre vulnerabilidades y capacidades. Una organización que sabe reflexionar y gestionar dinámicas internas difíciles (y vulnerabilidades) se hace más resistente para trabajar en contextos de seguridad difíciles.

“ *Sin duda, recibir un buen apoyo psicosocial y tener algunas herramientas de salud mental nos apoya de manera fundamental para poder estar más descansados y serenos a la hora de responder a emergencias o de realizar trabajo delicado.* ”

Aporte a la resolución de conflictos

Tal como se ha mencionado anteriormente, el trabajo en el contexto de violencia política muchas veces conlleva una mayor presencia de tensiones y conflictos. Si bien los integrantes de los equipos detectan dificultades en las relaciones, cuando hay implicaciones emocionales y conflictos de intereses, no siempre es fácil resolverlos de manera interna en el equipo. Son ellos los afectados y, en ocasiones, se requiere apoyo de una persona externa para abordar y resolver los conflictos.

El trabajo con el enfoque descrito ayuda a resolver los conflictos, pero también refuerza la capacidad de los integrantes de abordar los problemas ellos mismos, de resolver sus diferencias, aumentando así su autonomía.

Los talleres y otros espacios creados para realizar un seguimiento del tema de la salud mental son importantes para plantear las necesidades que existen y acordar cómo realizar el seguimiento. Esto ayuda a prevenir tensiones y conflictos y fortalece los equipos. Un ejemplo concreto es un caso en que, tras un incidente de seguridad que afectó al equipo y que creó mucho trabajo adicional en su seguimiento, se pudieron trabajar, mediante un taller y su seguimiento, los sentimientos de culpa y frustración, y se pudo observar que los integrantes necesitaban de la entidad para seguir adelante y cerrar el asunto.

Muchas veces se observó que los conflictos y las tensiones que se creaban en los equipos estaban vinculados a la afectación por la situación y el contexto experimentado. Con los talleres, los integrantes son capaces de verlo y de empezar a trabajar en su resolución.

“ A nivel del equipo, se genera empatía entre miembros del equipo, ayudando a entender que cada persona vive y expresa miedos de forma distinta. Ayudó también a que nuevos miembros se acoplaran mejor al explicarles bien por qué existen las reglas y restricciones de seguridad. Esto evitó un conflicto mayor que se estaba formando y que al resto del equipo le costaba resolver.”

Aporte al ámbito psicoemocional

Las personas que trabajan en contextos de violencia política están expuestas a diversos impactos bien por el contexto en sí, por el estrés del trabajo o por lo que se ha dado en llamar trauma secundario, generando diversas sensaciones y emociones (culpa, frustración, impotencia), afectando tanto a su bienestar personal como a las dinámicas del equipo. Muchas de ellas son reacciones normales relacionadas con el contexto y con el tipo de trabajo sin que las personas sean conscientes de ello. Uno de los objetivos de los talleres es que los integrantes puedan reconocer lo que les sucede, comprender por qué les afecta y contar con herramientas para gestionar esas emociones de una manera constructiva y sana. Por ejemplo, en Guerrero, en el año 2009, desaparecieron y posteriormente resultaron asesinados

dos defensores de una organización local con la que PBI había tenido contacto, y a la mayoría de cuyos integrantes conocían directamente. En aquel entonces hubo un impacto fuerte dentro de la sociedad civil local y en el equipo. Era una emergencia prolongada muy complicada que afectó a los integrantes del equipo de forma individual y colectiva. Solo mediante los talleres el equipo fue capaz de ver la afectación y de empezar a afrontarla. Se logró trabajar y reconducir consecuencias. Según testimonios, sin los talleres no habrían aguantado esa situación de forma sana.

“ Fueron momentos difíciles y bastante emocionales, pero también oportunidades de introspección, tanto al nivel personal como de equipo.”

Aprender de las experiencias difíciles para reforzar actuaciones futuras

Los equipos que trabajan en contextos de violencia, generalmente se encuentran bajo presión constante, por lo que es posible que se cometan errores y sea difícil implementar acuerdos en la organización. El trabajo durante los talleres permite observar procesos y situaciones difíciles (como emergencias) de manera retrospectiva y obtener un aprendizaje de ellos, e incluso crear políticas que se conviertan en normas o referentes para los equipos. Todo ello permite mejorar la capacidad de gestionar situaciones difíciles y fortalece la estructura y los protocolos de la organización. En PBI México, muchas veces se produjeron avances en el trabajo psicosocial y de seguridad tras las activaciones por emergencia. Eran los momentos de toma de conciencia y de darse cuenta de lo que funciona y de cómo funciona y de qué se debe mejorar.

Un ejemplo de ello es una situación en la que se evacuó a todo un equipo de la zona de trabajo tras un incidente de seguridad grave. En los talleres de seguimiento con la experta externa, se trabajó sobre lo que había pasado y sobre cómo se habían tomado las decisiones, y hubo una reflexión sobre qué significa irse de un lugar y después volver. Se reflexionó sobre cuáles son los criterios para tomar las decisiones en esos casos, qué se debe tener en cuenta antes de volver y las implicaciones emocionales. Se trabajaron las diferentes visiones sobre la lectura de medidas de seguridad y la necesidad de salir del Estado. Gracias al taller se

crearon las condiciones necesarias para volver. Se trabajó el miedo, pero también los conflictos. Cada uno tenía reacciones muy diferentes y el taller ayudó a no estar paralizado por el miedo. Posteriormente, varias personas de ese equipo alargaron sus contratos, algo que se puede considerar un indicador positivo, ya que lograron encontrar las condiciones tanto personales como organizacionales para seguir. El trabajo quedó en la memoria histórica y ayudó a crear protocolos específicos. Asimismo, ayudó a los integrantes a entender mejor la situación de los defensores que, por riesgo, tienen que desplazarse.

Otro ejemplo ha sido los desacuerdos que surgieron a partir de las diferentes reacciones (y perspectivas) de un equipo frente a un fuerte incidente de seguridad de una organización acompañada. Para abordar esta situación, en un taller se trabajó posteriormente la reacción ante ese incidente, creando acuerdos y claridad entre el equipo. La mayoría de protocolos de seguridad, respuesta a emergencias y sistemas de alerta temprana fueron desarrollados y mejorados tras ese tipo de situaciones y, en muchos casos, el impulso de crear o mejorar protocolos surgió de un taller de salud mental.

En los talleres, no solo se ha incluido la reflexión sobre las situaciones de emergencia, sino también el trabajo sobre los retos diarios, y de una forma que permitió crear propuestas para mejorar procesos y protocolos internos. Muchas veces, las dinámicas inherentes al día a día del trabajo de una ONG que trabaja en un contexto de violencia política y la existencia constante de nuevos retos, lleva a un trabajo continuo que dificulta poder parar y reflexionar de forma colectiva sobre las actuaciones específicas del pasado reciente. Los talleres permiten hacerlo. De hecho, muchos de los protocolos y las herramientas descritos anteriormente surgieron de un trabajo colectivo en los talleres de salud mental.

Un ejemplo concreto son los mínimos de salud mental que surgieron de un taller en el que se trabajó sobre dinámicas de desgaste y conflictos sobre diferentes perspectivas en la gestión del tiempo de trabajo. Esa herramienta se integró más tarde en los equipos de forma más institucionalizada.

“ Fue un espacio para soltar las tensiones existentes en el equipo/proyecto, discutir las e identificar pasos adelante de una manera sana. Los talleres llegaron en momentos clave (salidas anticipadas de voluntarios, contexto político difícil). No habríamos tomado tanto tiempo como equipo para hablar de cómo nos impactaban estos cambios y situaciones si no fuera por los talleres.”

En los talleres se trabajan también las responsabilidades, un tema importante y delicado dentro de los contextos tensos en los que suele trabajar PBI. A veces los equipos se enfrentan con dificultades para asumir las distintas responsabilidades que implica su año de voluntariado en PBI, esto porque no ven las implicaciones o porque temen las repercusiones de sus actos, entre otras. En los talleres se aborda la importancia de tener responsabilidades, creando criterios de actuación para la toma de decisiones desde una mirada colectiva con base en los principios de la organización. Eso ayuda a esclarecer cómo se toman las decisiones sobre los diferentes aspectos del trabajo interno y externo. De igual forma, ayuda a identificar, donde exista, una falta de claridad sobre las responsabilidades para actuaciones concretas. Eso ha llevado a veces a ajustes de descripciones de trabajo y a nuevos enfoques de trabajo, lo que evidencia que en PBI México el impacto del trabajo psicosocial va más allá de la contención emocional, contribuye al desarrollo de la propia organización y de sus procesos y estructuras.

7. Retos y limitaciones

El trabajo de integración de una perspectiva psicosocial tiene sus retos y limitaciones. En el presente capítulo, analizaremos algunos de los que hemos encontrado en el estudio de caso.

Lo primero es reconocer que, aunque hubiera una aplicación perfecta de las herramientas de salud mental, el trabajo en contextos de violencia política afecta a las personas. Con el trabajo psicosocial no se evitan los impactos, sino que se reconocen y se trabajan de forma sana y constructiva para poder integrarlos y gestionarlos. Se trabaja hacia una reducción de impactos negativos y un fortalecimiento de las formas positivas de afrontar.

7.1. La aplicación de las herramientas, priorización y carga de trabajo

El estudio de caso ha demostrado que la aplicación continua de las herramientas muchas veces es un reto. Es decir, se dan altibajos en la aplicación de las herramientas de salud mental. No aplicar los protocolos a menudo se da por perspectivas diferentes sobre la importancia y la prioridad de ese trabajo. Si se produce una falta de priorización de la salud mental por parte de los equipos o de algunos miembros de un equipo, se pueden crear conflictos que a su vez dificultan aún más la aplicación.

Quedó bastante claro en las entrevistas y los cuestionarios que la aplicación está influenciada por la apertura de los integrantes en cuanto al trabajo relacionado con la salud mental. La apertura tiende a variar mucho según las experiencias previas y la actitud de las personas. Cada persona valora más o valora menos el apoyo prestado. Hay aspectos que motivan a la gente a aguantar y a no verbalizar los impactos, como son las creencias, según las cuales recibir apoyo es una señal de debilidad. Medir o mostrar el impacto de ese trabajo es igual de complicado que mostrar el impacto de trabajo de protección y disuasión que hacemos para las personas defensoras. Cuando no pasa nada (es decir, cuando los equipos y sus integrantes están bien) es un logro. Muchas veces uno se da cuenta de la utilidad solo cuando hay una crisis.

“ En PBI México vi el caso de un compañero que se resistía a dedicar tiempo al tema de la salud mental y el uso de las herramientas existentes hasta entrar en un estado de desgaste considerable. Una vez pasado por la crisis (también gracias a las herramientas y protocolos existentes) fue una de las personas que empujó el tema cuando alargó su contrato y cambió a otro equipo.”

Este testimonio es un indicador del beneficio de las herramientas, pero demuestra también que no es fácil garantizar la aplicación continua por parte de todos.

Otro reto es, obviamente, el tiempo necesario para la implementación del trabajo del enfoque y de las herramientas establecidas en un contexto de alta carga de trabajo y recursos limitados. Es también un reto mantener la regularidad de los talleres, por las dinámicas inherentes al terreno.

“ La verdad es que por la carga de trabajo muchas veces hemos descuidado las herramientas disponibles, hasta llegar a situaciones de mucho desgaste.”

Hubo varias personas que mencionaron que empiezan a tomar el tema en serio cuando existe una experiencia personal o grupal de desgaste o crisis, es decir, cuando la gente no ha trabajado en la prevención y llega a un límite que afecta fuertemente a las personas y a las dinámicas de trabajo. Si se usan las herramientas de salud mental y los talleres psicosociales solo como respuesta a una crisis, estos ejercen menor impacto. Es algo que también se debe a que suele ser más difícil (tanto para la persona externa como para PBI) afrontar una crisis que hacer el trabajo de prevención. En la crisis, normalmente se emplea mucho tiempo en tratar procesos “internos”, en lugar de emplear ese tiempo en el trabajo “externo”. En este aspecto, también el trabajo psicosocial es similar al trabajo de seguridad (más allá de que los dos estén muy vinculados).

Luego hay límites en las capacidades, no solo dentro de PBI sino también de quienes apoyan PBI México en la práctica. No siempre ha sido fácil garantizar el acceso al apoyo individual; lo que nos ha resultado muy útil ha sido tener recursos adicionales, como el grupo de terapeutas mencionado en páginas anteriores, que apoyó mediante sesiones por Skype.

En las entrevistas, más de una persona dijo que la cantidad de trabajo y la cantidad de integrantes en el equipo influye mucho. Es decir, con equipos muy pequeños y una cantidad muy elevada de trabajo es muy probable que se reste prioridad a esa parte del trabajo interno. Por eso, es importante asegurar que los equipos tienen suficientes recursos humanos y que la planificación del trabajo es realista para la cantidad de personas que hay para implementarlo.

Aunque resulte paradójico, varias personas expresaron que suele costar más la aplicación de las herramientas de salud mental cuando se dan muchas emergencias, es decir, cuando más sentido tiene cuidar y aplicar dichas herramientas. Como las emergencias normalmente conllevan una carga adicional de trabajo importante, que siempre es prioritario, se necesita una atención especial de los equipos y especialmente de quienes ocupan puestos de coordinación (de equipos/general), para cuidar ese tema durante dichas fases.

Como existe una tendencia a quitar prioridad a la aplicación de herramientas de salud mental cuando hay mucho trabajo externo, es un reto conseguir que se reconozca que, por ejemplo, un taller de salud mental es igual de importante que las actividades externas. Y para eso se tiene que crear la cultura apropiada dentro de la organización.

7.2. Uso de información sensible y confidencialidad

Para poder trabajar consecuencias y conflictos hace falta identificarlos. A veces, por dinámicas internas, las personas y/o equipos no comparten problemas con los puestos de coordinación, o bien solo lo hacen cuando ya hay consecuencias muy graves, lo que dificulta el trabajo de prevención.

Para Coordinación de equipos puede ser complicado abordar temas cuando los integrantes de los equipos revelan dinámicas conflictivas o relacionadas con la gestión de la seguridad o la salud mental y piden que no se desvele dicha información. Para esas situaciones, son de gran importancia los acuerdos sobre lo que se comparte y lo que no, qué temas no pueden ser tratados de forma bilateral, dado que afectan a los equipos y a la organización en su conjunto.

Cuando hay una coordinación muy estrecha entre la persona externa y los puestos de coordinación, se puede generar la sensación de falta de claridad sobre la confidencialidad, un punto delicado que requiere de acuerdos y comunicación clara en cuanto a lo que se comparte y lo que no (y en cuanto a los criterios que se usen para decidir).

También puede ser un reto hacer balance entre las consecuencias individuales y las necesidades de la entidad para poder resolver cada caso.

“*Creo que hay momentos muy sensibles (bajas de compañeros, emergencias de acompañados) en los que, ante todo, se buscan soluciones operacionales: cómo conseguir otro voluntario para cubrir la baja, qué acciones tomar para disminuir el riesgo del acompañado, etc., lo que está claro que es la prioridad absoluta de nuestro trabajo. Sin embargo, creo que no se deben perder de vista en estas situaciones las posibles implicaciones emocionales para los voluntarios en terreno.*”

Las herramientas que ofrece el enfoque, justamente permiten encontrar un buen balance. En la práctica, en algunos casos funciona mejor que en otros, dados los retos anteriormente mencionados (carga de trabajo, priorización, diferencias en las perspectivas). En periodos de muchas emergencias y bajas es necesario que Coordinación y/o la persona externa hagan un seguimiento más exhaustivo a los equipos.

La rotación y los imprevistos

Las salidas no anticipadas de voluntarios siempre requieren reajustes y esfuerzo adicional, y afectan a las capacidades de los equipos durante cierto tiempo. Son momentos en los que muchas veces disminuye la buena aplicación de las herramientas, ya sea por falta de tiempo (porque hay menos integrantes de lo planificado durante ese periodo) o porque se pierde memoria histórica sobre los procesos y las herramientas.

La alta rotación dentro de los equipos facilita la pérdida de memoria histórica y del conocimiento sobre las herramientas disponibles (y la razón de por qué usarlas). Garantizar el traspaso de los conocimientos y de la conciencia sobre el tema requiere un esfuerzo. La alta rotación lleva a una situación en la que el interés/desinterés y la apertura o la falta de ella por parte de los integrantes influye mucho más en la implementación de las herramientas que en organizaciones con menos rotación. La rotación afecta también a la salud mental porque se dan constantemente nuevas dinámicas en los equipos y los integrantes tienen que adaptarse (también emocionalmente) constantemente a nuevas personas o despedirse de personas con las que han creados lazos.

A pesar de los procesos de selección que tienen en cuenta la armonía de los equipos, hay equipos cuyas personas voluntarias piensan que, por las diferencias en personalidad y perfil, es complicado trabajar juntos. En esos casos, muchas veces el uso de varias herramientas de salud mental se hace difícil, ya que requieren de cierto grado de confianza y apertura.

7.3. Encontrar una persona apta para el apoyo externo

Encontrar a profesionales con la formación adecuada para prestar el apoyo psicosocial no es fácil. Más allá de la formación adecuada es importante que comparta visión política y que haya buena conexión para crear relaciones de confianza. Es muy importante que la organización y sus integrantes tengan confianza en la persona. En el trabajo descrito hay varios temas que se cubren con los talleres y que la persona externa debe ser capaz de entender y tratar.

Algunos aspectos relevantes para el trabajo con PBI México son los siguientes:

- Ser extranjero/a en otro país.
- Trabajar en un equipo multicultural y en otra cultura (sensibilidad cultural).
- Trabajar con voluntarios y en contexto de rotación constante de personal.
- Establecer dinámicas de afectación del contexto de la violencia sociopolítica y del trabajo con víctimas de violaciones graves de derechos humanos.
- Tener una perspectiva de seguridad y protección.
- Gestionar el estrés y el desgaste y dinámicas de grupos/equipos.

Encontrar a una persona profesional que cubra todos estos aspectos no es fácil, y ha sido un reto considerable en tiempos de transición.

Una vez encontrada una persona apta que acompañe a la organización, se debe cuidar que no se pase de la autogestión de todos los temas a la externalización de todos los conflictos y dinámicas complicadas para la persona que ofrece el apoyo externo. En el estudio de caso, se evidenció que hubo situaciones en las que los equipos retrasaron el afrontamiento de situaciones difíciles con el argumento de

esperar a un taller con la persona externa. Es decir, la existencia de los talleres con un experto externo ni debe llevar a una paralización del uso de las herramientas de autogestión ni debe crear una dependencia de los servicios para poder afrontar retos internos y externos.

Las experiencias previas de los integrantes y crisis de salud mental

Cada integrante llega al terreno con su paquete de experiencias previas que marcan las reacciones y los posicionamientos de la persona frente a las situaciones vividas. Algunos vienen con cargas emocionales importantes que afloran cuando se vive un contexto de violencia y estrés. Obviamente, hay ciertos asuntos que llevan al terreno que no se puede resolver durante los talleres y las sesiones individuales. Por ejemplo, la experiencia nos dice que aquellas personas que están en procesos de duelo (por ejemplo, por la muerte reciente de un ser querido) o tienen experiencias traumáticas no trabajadas, tienen mucha dificultad para soportar el contexto desafiante y para asumir el trabajo en el terreno y sus implicaciones en su totalidad. Es importante detectar estos asuntos dentro del proceso de selección para poder hablarlos y evitar malas experiencias tanto de la persona que quiere ir al terreno como de la organización.

Para los integrantes de los equipos, muchas veces es difícil identificar que un compañero está sufriendo desgaste, que requiere de intervenciones más contundentes. En estas situaciones, el rol de la persona externa (o del personal interno formado) es de suma importancia.

8. Buenas prácticas y aprendizajes de PBI México en la integración del enfoque psicosocial

Con buenas prácticas nos referimos a acciones que ayudaron a PBI México y sus integrantes a integrar el enfoque, a cuidar la salud mental, a aplicar las herramientas descritas y a afrontar retos que surgen en ese ámbito de trabajo. Consideramos el uso de muchas de las herramientas y de los procesos de integración del enfoque descritos anteriormente como una buena práctica.

En los siguientes apartados queremos destacar algunos aprendizajes y buenas prácticas en la integración de la perspectiva psicosocial en el trabajo de PBI México que documentamos durante el estudio de caso.

8.1. El conocimiento y la conciencia del impacto de la violencia política y las formas de afrontamiento son clave para integrar el enfoque psicosocial

Como hemos mencionado anteriormente, el conocimiento y la conciencia de los impactos de la violencia sociopolítica y las formas de afrontamiento por parte de los integrantes de una organización influyen en su disponibilidad y capacidad de trabajar los aspectos necesarios para la integración del enfoque psicosocial. En la medida en que aumenta el conocimiento de los integrantes sobre los efectos que genera la violencia sociopolítica (en sus diversos grados) en los defensores/as y en los propios miembros de la organización, y en la medida en que aumenta la conciencia de los integrantes, aumenta también su conciencia sobre las implicaciones que tienen los impactos en el trabajo que se realiza, y sobre la necesidad de ir integrando el enfoque en diferentes áreas y actuaciones.

Por consiguiente, uno de los aprendizajes ha sido que es muy importante garantizar que se forma y sensibiliza a todos los integrantes de la organización de

forma continua sobre esos aspectos. Sensibilizar y formar a los integrantes de la organización se puede hacer de diversas maneras. En PBI México, se hace a través de varias acciones que, en su conjunto, consideramos buenas prácticas:

- Mediante talleres impartidos por la persona externa.
- Mediante personal interno con la formación adecuada para formar y concienciar sobre esa área de trabajo.
- Mediante la inclusión del tema en diferentes etapas de formación y orientación (selección, entrenamiento, orientación).
- Mediante la inclusión de la responsabilidad para el seguimiento del tema de la salud mental en descripciones de trabajo (especialmente Coordinación de equipos y los comités de salud mental de los equipos).

En la práctica, se vio que la combinación de esas acciones aumenta la efectividad de la aplicación constante de políticas y protocolos de salud mental.

Especialmente efectiva es la combinación de apoyo por parte de la experta externa, que realiza los talleres, y la existencia de personal interno, que tiene conocimientos sobre esos aspectos (en caso de PBI México, se ha ido formando a las personas a través del trabajo con la experta externa y se ha contratado a personal con formación en ese ámbito).

Así, la persona externa puede tener un triple rol: trabajar temas específicos para ayudar a PBI México y a sus integrantes a afrontar los impactos; aumentar la conciencia sobre la importancia del enfoque psicosocial; y ayudar a formar al personal interno. La existencia de personal interno formado potencia las iniciativas que se implementan para integrar el enfoque psicosocial, un hecho que se debe considerar en los procesos de selección y formación interna. En los casos en que no haya personal previamente formado es importante facilitar la formación de las personas responsables.

Cuando hablamos de la inclusión de la perspectiva psicosocial en la formación, es importante la continuidad para poder integrar el trabajo relacionado con la salud mental en las diferentes etapas que recorre el personal. Es decir, no basta con la mención del tema en una formación y/o talleres periódicos, sino que debería estar integrado en las diferentes etapas de formación y orientación. También son necesarias herramientas y protocolos que creen espacios continuos de reflexión e implementación de políticas acordadas.

Consideramos una buena práctica la inclusión del seguimiento al tema de la salud mental en la descripción de trabajo de algunos integrantes, lo que requiere facilitar la formación mínima de las personas responsables para poder hacer un seguimiento. La inclusión en las descripciones de trabajo permite hacer un seguimiento también a través de los procesos establecidos de evaluación del personal (y de los comités). También ayuda a las personas responsables a velar por la aplicación de las herramientas, aunque ciertos miembros de un equipo no muestren tanto interés. Las diferentes personas entrevistadas que han estado en el rol de Coordinación de equipos destacaron que para ellos era importante no tener que trabajar solas en el seguimiento a la salud mental. En ese sentido, el trabajo conjunto de Coordinación de equipos y Coordinación general es esencial.

8.2. Colaboración estrecha entre los diferentes responsables y la confidencialidad

Consideramos una buena práctica la colaboración y el intercambio continuo entre Coordinación de equipos (y Coordinación general) y la persona externa en el seguimiento a las dinámicas y temas identificados relacionados con la salud mental de los equipos. Dicha colaboración lleva a una mayor coherencia y efectividad de las intervenciones de los diversos profesionales. La colaboración estrecha facilita la formación práctica y el fortalecimiento de capacidades de Coordinación de equipos. La colaboración entre la persona externa y Coordinación de equipos permite que las decisiones y los aprendizajes no queden en la persona externa y que el enfoque se vaya integrando en las políticas de la organización y en la cultura organizacional.

Obviamente, es importante también una comunicación fluida entre los equipos (especialmente, los integrantes de los comités de salud mental) y Coordinación de equipos, por un lado, y la persona experta externa, por el otro.

En el caso de PBI México, se ha establecido también comunicación y colaboración directa entre Coordinación general y la persona externa. Esto ayuda a Coordinación general de recibir información sobre los procesos y retos relacionados con dinámicas psicosociales que el proyecto afronta en los diferentes momentos de la coyuntura cambiante. Ayuda a ver en qué punto ciertas estructuras y procesos establecidos (o la falta de ellos) dificultan el afrontamiento de los impactos que se producen.

Al mismo tiempo, permite a la persona experta externa recibir información sobre los procesos estratégicos y operativos de PBI México desde otra perspectiva que no es la de los equipos que operan en el terreno. La visión compartida sobre los procesos entre Coordinación general y la persona externa permite hacer un mejor seguimiento a los temas identificados y permite profundizar en las dinámicas de los equipos según las necesidades identificadas desde las dos entidades.

Dado que el proceso se basa en las relaciones de confianza y que la persona experta trabaja con las diversas entidades, uno de los aspectos fundamentales son los acuerdos de confidencialidad que se establecen. Son vitales para que la colaboración en los diferentes niveles funcione sin fricciones. Es buena práctica de elaborar los acuerdos de forma colectiva y participativa, asegurando después la transparencia y la claridad de todos los integrantes sobre ellos a través de una comunicación explícita. Por la rotación, es importante retomar acuerdos previos y explicar su razón de ser para que tengan sentido para todos. Puede ser de gran utilidad que exista documentación accesible acerca de cómo y por qué se crearon ciertas herramientas y normas, facilitando con eso el traspaso de memoria histórica y la información necesaria que requiere el personal responsable para contestar a las peticiones que puedan surgir de los equipos. Sin la información sobre el porqué (a qué necesidad responde la herramienta/norma) resulta más difícil para todos los integrantes cumplirla. El apoyo de la persona externa que acompaña durante ciclos más largos en esa tarea, puede ser de muy importante.

En PBI México se han ido elaborando criterios y acuerdos claros sobre el uso de la información que se maneja en los espacios de salud mental. Esos acuerdos identifican asuntos que la persona externa tiene que compartir con Coordinación general, dado que afecta a la seguridad y al bienestar de la organización. En PBI México se estableció que la persona externa informara de manera general sobre qué temas se han trabajado sin entrar en detalle. Solo si existen aspectos o dinámicas que afectan a toda la organización, la seguridad de la organización o sus integrantes, o que requieren de una respuesta por parte de la organización, se compartirá más información con Coordinación general. En estos casos, se informa de antemano a las personas y al equipo y se explican las razones y los aspectos que se va a compartir. Normalmente, se trabaja en los talleres para que los equipos o las personas tengan las herramientas para informar a las entidades respectivas de forma autónoma, sin necesidad de que la persona externa tenga que compartir la información sensible o conflictiva.

8.3. Institucionalizar, crear protocolos y priorizar

Si no se da la misma prioridad al trabajo psicosocial que a otros aspectos del trabajo (como a la seguridad, etc.) hay un alto riesgo de que se produzcan altibajos en la aplicación de las políticas y herramientas que, a su vez, puedan conducir a periodos en los que el trabajo psicosocial casi solo responde a situaciones de crisis y emergencia. En este caso, el trabajo puede perder mucho impacto, pues en lugar de trabajar en la prevención de la crisis y el fortalecimiento de la resiliencia de las personas y la organización solo se ayuda a mitigar los daños.

Casi siempre hay evaluaciones o perspectivas variadas por diferentes miembros de un equipo u organización sobre la importancia y la prioridad de la inclusión del trabajo relacionado con el enfoque psicosocial. Institucionalizar el trabajo psicosocial a través de políticas y protocolos ayuda a evitar hasta cierto punto los altibajos y la presión que puedan sentir los integrantes de un equipo u organización al valorar si deben (o no) priorizar actividades que tienen que ver con la salud mental (y el fortalecimiento interno) sobre trabajo externo. También evita hasta cierto punto las discusiones sobre la importancia de ese trabajo, puesto que hay un respaldo institucional y una experiencia colectiva sobre los beneficios de dicho trabajo.

Para la elaboración de políticas, protocolos y herramientas, es una buena práctica partir de una construcción colectiva y participativa, dado que la implementación de las mismas depende de su grado de aceptación por parte de los integrantes de la organización. Si se han construido las políticas y herramientas de forma colectiva y participativa tienen más legitimidad posteriormente, cuando entran nuevos integrantes que por cualquier razón no ven la importancia de ese trabajo. En PBI México, muchas veces se han dado los espacios colectivos de reflexión sobre herramientas y protocolos tras situaciones de conflicto y crisis, como respuesta para poder afrontar situaciones similares en el futuro.

Es importante que exista el compromiso de aceptar e implementar los protocolos, las políticas y las herramientas establecidos por todos los integrantes sin cuestionar su utilidad cada vez que haya cambios en los equipos profesionales (y con eso quizás la entrada de gente menos convencida de la necesidad y la utilidad), de igual

manera que con las normas de seguridad se requiere un compromiso por parte de todos los integrantes, pues la falta de seguimiento de los individuos afecta a los equipos y a la organización en su totalidad.

En la investigación se dieron varios ejemplos, como la falta de cuidado propio y la falta de aplicación de las herramientas establecidas por parte de individuos, que afectó al trabajo de equipos enteros. Si se dan resistencias es importante usar los talleres y otros procesos establecidos para entenderlas y trabajarlas.

Como la coyuntura y los equipos cambian es útil tener flexibilidad y no caer en burocracias en cuanto a políticas y protocolos. Es decir, se requiere la posibilidad de replantear y adaptar el uso de políticas y protocolos establecidos a los cambios en el contexto y en la organización. Una sobrerregulación puede tener efectos contraproducentes.

8.4. Un apoyo adecuado

La periodicidad adecuada de espacios formales de apoyo psicosocial (mediante talleres de una persona experta externa, por ejemplo), más allá de las prácticas diarias, influye mucho en la utilidad y el impacto que resulta en los integrantes ese apoyo. En general, es algo que una organización debe evaluar según el contexto y la necesidad específicos. En los talleres de apoyo psicosocial, funcionan bien los intervalos ni muy cortos ni muy largos para desarrollar los impactos.

En el caso de PBI México, se acordó una periodicidad de talleres bimensual, pero en función de la coyuntura no siempre ha sido posible cumplir con ese ritmo (y hubo otros momentos en los que se impartieron talleres mensualmente). En varios cuestionarios se mencionó que una periodicidad más larga (menos talleres durante el año) afectó a la capacidad de los equipos y de la experta para abordar y dar seguimiento a temas clave. Intervalos cortos tampoco son beneficiosos, porque no permiten que el equipo desarrolle procesos internos e implemente las decisiones tomadas en los talleres. Los equipos deben aprovechar también los talleres autogestionados, especialmente cuando, en un momento dado, la persona externa no puede responder a la periodicidad requerida.

Consideramos una buena práctica ofrecer no solo apoyo grupal, sino también individual, en caso necesario. Las sesiones individuales posibilitan trabajar consecuencias que no sería apropiado trabajar en grupo y hacer un seguimiento de temas de integrantes que la persona no quiere o no puede trabajar en grupo.

PBI México presupuesta cada año una cantidad fija para poder cubrir esos gastos, pero en la práctica raras veces los integrantes han usado la totalidad de ese presupuesto.

Como comentábamos anteriormente, puede ser una ventaja establecer acuerdos de colaboración con asociaciones de terapeutas que prestan sus servicios de forma gratuita para tener una mejor cobertura de las necesidades que vayan surgiendo.

Para ofrecer un apoyo adecuado y una buena aplicación de las herramientas, es importante promover la claridad sobre las responsabilidades: para el autocuidado hay una responsabilidad individual, pero deben existir políticas institucionales que permitan, apoyen y promuevan el autocuidado y que lo vinculen con las otras dimensiones (seguridad, conflictos).

Más allá del autocuidado, el cuidado mutuo dentro de los equipos es un aspecto que se repitió en varios cuestionarios y entrevistas. Por tanto, la organización debe hacer todo lo posible por fortalecer la cohesión entre equipos. En PBI México se promueven y facilitan espacios de los equipos, como pueden ser cenas semanales fuera de casa o retiros para los que se facilita tiempo y recursos, con el fin de emprender acciones de construcción de equipo.

Finalmente, es importante crear una cultura de respeto y reconocimiento dentro de los equipos y la organización. El trabajo de derechos humanos puede ser gratificante y, al mismo tiempo, en los contextos de violencia sociopolítica, puede ser también un trabajo arduo acompañado de frustraciones y sensaciones de impotencia. Reconocer el trabajo y los logros es algo que muchas veces la gente olvida en el trabajo diario bajo presión. Es una buena práctica usar espacios colectivos para reconocer los logros y las aportaciones de cada integrante que les condujeron a ellos. En los procesos de cierre de las personas, también se deben reconocer y agradecer las aportaciones. Ese tipo de ejercicios contribuye a la salud mental de las personas y fortalece la cohesión de los equipos.

Conclusión

Para finalizar, compartimos algunas conclusiones que surgieron de este proyecto y de los procesos documentados.

Queremos destacar la importancia de construir colectivamente los procesos que llevan a la integración del enfoque psicosocial. Los logros en PBI México tanto del apoyo externo como de los procesos internos no habrían sido posibles sin el trabajo conjunto. Conjunto dentro de PBI México, pero también entre la asesora y todas las personas de la organización que participaron. Juntos afrontaron límites, dificultades y retos. Ha sido importante durante el proceso comprender qué pasaba, buscar salidas y canalizar rutas colectivamente.

En el caso de PBI México, hablamos de un proceso de varios años que era necesario para lograr la integración. Además, los resultados del proyecto indican que se requiere un esfuerzo continuo para mantener lo logrado, así como en otras áreas de trabajo como la seguridad se requiere atención constante. La integración de un enfoque psicosocial no es, pues, algo que se logre de un día para otro ni con un taller o con la aplicación esporádica de una de las herramientas descritas. No hay soluciones rápidas, es un trabajo que requiere tiempo, recursos y continuidad y, a cambio, el esfuerzo aporta los beneficios descritos y permite a las organizaciones mantener su trabajo en un contexto adverso.

Desde nuestra perspectiva, tiene mucho sentido garantizar la provisión del apoyo psicosocial no solo al personal que trabaja directamente con las víctimas y en zonas de alto riesgo, sino también al personal que trabaja más en la coordinación. Las dinámicas inherentes a la afectación psicosocial llevan a una afectación no solo de las personas más expuestas (aunque en ellas normalmente con una mayor intensidad) sino también de las demás personas que forman parte del colectivo. Más allá de ello, es útil disponer de espacios compartidos entre diferentes áreas de la organización, donde se trabajan con una mirada integral las dinámicas internas. En esos espacios compartidos se deben tener en cuenta los diferentes tipos de consecuencias que puede haber y se han de poder vincular al contexto y al trabajo político, es decir, enfocarlas en acciones que refuercen la organización en su proyecto político.

Poner en práctica un enfoque como el psicosocial conlleva, además de los procesos

pedagógicos, condiciones personales y colectivas basadas en la confianza y el interés primordial del bien común: una apuesta de esta complejidad solo es posible cuando las personas involucradas tienen la convicción de que pueden contribuir a la buena salud mental y a la seguridad en un trabajo en contextos de violencia política; por ello, el trabajo psicosocial implica, además de la dimensión emocional, mental y física, claramente también la política.

Es importante comprender lo que subyace tras la violencia sociopolítica; los intereses y estrategias de quienes comenten las agresiones y, por tanto, los impactos psicosociales que generan en todos los niveles. Solo así podremos ayudar al fortalecimiento de los mecanismos de afrontamiento, desde una mirada integral que busque incluir todas las dimensiones que afectan al trabajo y también, en la medida de lo posible, construir opciones y alternativas desde una mirada más estratégica. De otra manera, seguiríamos buscando acciones aisladas, reactivas y mecánicas. Por ello, tenemos la certeza de que los procesos de seguridad y de protección, y mucho más aún, de resiliencia, no pueden estar aislados ni descontextualizados, sino al contrario, enraizados a las dimensiones de las personas y organizaciones desde su propia cotidianidad.

Con eso en mente, consideramos que las acciones enfocadas al bienestar emocional son útiles e importantes, pero insuficientes si se implementan desvinculadas de otras acciones dirigidas al fortalecimiento de las organizaciones y de sus integrantes. Como comentábamos anteriormente, el bienestar emocional es una parte de la salud mental altamente vinculada a los demás aspectos de la salud mental y dependiente de ellos.

En un contexto de violencia sociopolítica es poco probable que se llegue a alcanzar una mejora en el bienestar emocional de las personas afectadas si no se trabaja incorporando los aspectos y las dimensiones anteriormente mencionados. Consideramos un riesgo que un trabajo enfocado solo al bienestar emocional contribuya a interpretaciones de situaciones de afectación y malestar emocional como una falta de autocuidado, fuerza o resiliencia de los individuos. En el contexto de violencia sociopolítica, las consecuencias emocionales son normales y hay una responsabilidad por parte de los perpetradores que organizan y usan la violencia. Aunque cada persona tiene la responsabilidad individual de cuidarse, nos parece sumamente importante mantener claridad sobre la responsabilidad de los perpetradores y la inclusión del contexto en el trabajo de afrontamiento.

Para el apoyo psicosocial prestado por una persona experta externa, el método, la metodología y las técnicas de trabajo son fundamentales. Deben ser acordes a las posturas y las necesidades de los miembros de la organización para que tengan sentido las aportaciones de una persona externa. De lo contrario, en lugar de ser beneficioso, puede ser incluso contraproducente el propio apoyo.

Son necesarias la capacidad de observar y de retomar las experiencias de los demás, de elaborar propuestas, rutas, criterios, referentes, para apropiarse no solo de una sino de varias generaciones de la organización. No se trata de interpretar y dar soluciones, ni de imponer ideas o etiquetar con patologías las emociones y conductas, se trata de ayudar a dar sentido, a construir herramientas para poder trabajar con los menores costes posibles en los contextos adversos y no dejar de recrear los proyectos.

Con el estudio se pudieron mostrar claramente los beneficios que tiene para PBI México la integración del enfoque psicosocial en su trabajo. En el caso de PBI México se ve también una fuerte vinculación con otras áreas de trabajo. Sería interesante que otras entidades documentaran sus experiencias y perspectivas en esa área de trabajo que está mucho menos sistematizada que, por ejemplo, el eje de la seguridad. Recomendamos a los donantes contribuir a esos esfuerzos a través de la financiación necesaria.

Para documentar las prácticas de PBI México, fue necesario sistematizar, analizar y documentar aspectos que muchas veces vamos dejando a un lado, bien por el pragmatismo bien por falta de tiempo, pero, en últimas, porque no priorizamos ni le damos valor a la memoria del trabajo; afortunadamente, hay otras personas y organizaciones que también lo están haciendo.

En el estudio de caso están reflejadas varias metodologías, como integrar el enfoque en el trabajo. Suponemos que algunas de ellas son de fácil integración también para otras organizaciones que trabajan en contextos difíciles en la defensa de los derechos humanos. Las entrevistas y los cuestionarios claramente indican que no es la aplicación de una herramienta sino más bien la combinación e integración de los diversos métodos y herramientas lo que aporta los beneficios anteriormente descritos.

En el caso de PBI México, el rol de la experta externa impartiendo talleres de forma

regular ha sido sumamente importante. El uso del apoyo externo que ayuda a los equipos profesionales de forma regular en algunos países y ámbitos de trabajo, forma parte de la buena práctica. Por ejemplo, en Alemania, los profesionales (como psicólogos, trabajadores sociales, etc.) que trabajan con ciertos colectivos (como pueden ser víctimas de violencia o enfermos terminales) reciben supervisión, que en muchos casos es un trabajo similar, que consiste en que un profesional externo ayude a los equipos profesionales a encontrar formas de afrontar los retos que encuentran en su trabajo diario.

En el mundo de las ONG, el concepto de supervisión y el apoyo psicosocial por parte de una persona externa no son muy comunes. Este estudio de caso demuestra los beneficios que puede aportar a aquellas organizaciones que trabajan en contextos muy adversos y con colectivos afectados por violaciones graves de derechos humanos. Para lograr un mayor uso de esas herramientas, al parecer aún se necesita un cambio cultural y un gran trabajo de sensibilización. Hoy en día, forma parte de la práctica habitual de muchas organizaciones (tanto locales como internacionales) que sus integrantes lleguen al límite, arriesgándose a desgastarse para apoyar a otros sin pensar en posibles impactos en la propia salud mental. Esperamos que este estudio de caso contribuya a un cambio cultural necesario que permita un mejor autocuidado y un mejor cuidado de las organizaciones hacia sus integrantes.

Recomendamos a otras entidades de PBI que trabajan en el terreno, así como a otras organizaciones que trabajen en un contexto de violencia sociopolítica, hacer uso de un apoyo externo. Obviamente, solo puede funcionar si se da con una persona profesional apta para el trabajo y cuando se consideren los aspectos mencionados en este estudio. Recomendamos también a aquellas entidades que financian a organizaciones y actividades de defensa de derechos humanos, incluir dentro de su portafolio la financiación de este tipo de actividades, de forma transversal y constante (es decir, no como una intervención puntual), no en sustitución a posibles actividades externas, sino de forma complementaria.

Desde nuestro punto de vista, en el contexto actual no puede ser uno u otro, sino que la financiación de la labor de derechos humanos en contextos de violencia y represión tendría que estar vinculada a la financiación de herramientas que permitan a las organizaciones afrontar las condiciones dadas de forma sana y sostenible,

como se ha hecho recientemente con la seguridad. Es decir, los donantes deben financiar el trabajo externo y ofrecer recursos adicionales para integrar aspectos psicosociales.

Aunque no lo hemos medido y no es fácil comprobarlo, suponemos por las respuestas obtenidas en los cuestionarios y las entrevistas que, en el caso de PBI México, el beneficio (sea en mejoras estructurales, en el aumento de las capacidades o en la disminución de fricciones) ha sido mucho mayor que la inversión de tiempo y recursos. Claramente, la integración del enfoque psicosocial ha contribuido a un fortalecimiento de PBI México y de su trabajo externo. Este podría ser un argumento tanto para otras organizaciones como para potenciales donantes para reflexionar sobre la información facilitada en esta publicación.

Desde nuestra perspectiva, tanto la documentación de las prácticas y experiencias como un mayor intercambio entre organizaciones que trabajan esos aspectos, podría potenciar las iniciativas existentes y las respuestas positivas en el contexto actual de derechos humanos, en el que el espacio de actuación se está viendo disminuido por las políticas represivas existentes.

Por tanto, pensamos que serían interesantes los siguientes proyectos de seguimiento a este estudio de caso:

- Encuentros sobre las experiencias en el trabajo psicosocial entre diferentes entidades que trabajan con un enfoque psicosocial y con personas defensoras para organizar un traspaso de aprendizajes y buenas prácticas.
- Encuentros y charlas con donantes en los que se presenten formas de integración de una perspectiva psicosocial en el trabajo, con el fin de que se financie más esa área de trabajo y para trabajar en soluciones para los retos identificados.
- Otros estudios de caso de organizaciones que ofrecen apoyo psicosocial a personas defensoras, como por ejemplo PBI en Colombia o Aluna en México, con el fin de documentar también los impactos positivos que genera ese trabajo dentro de los colectivos locales que luchan en contextos adversos.
- Una investigación sobre aquellos colectivos, organizaciones y expertos

que trabajan con un enfoque psicosocial y que ofrecen sus servicios en apoyo a otras entidades que están interesadas en fortalecerse a través de ese enfoque.

- La creación de materiales que permita formar profesionales que trabajan en el ámbito de los derechos humanos para que puedan integrar una perspectiva psicosocial.

Finalmente, para la integración del enfoque psicosocial no es necesario ser psicólogo, podemos ser pedagogos, antropólogos, sociólogos, médicos, abogados... Lo que se necesita es una visión política, una postura ética, capacidad para destapar lo invisible y trabajo colectivo.

Beneficios de la integración de un enfoque psicosocial en el trabajo de derechos humanos en contextos de violencia sociopolítica

Brigadas Internacionales de Paz (PBI) es una organización no gubernamental con 30 años de experiencia en el acompañamiento internacional y con presencia permanente en México desde 1999. PBI tiene como objetivo la protección del espacio de actuación de las personas y organizaciones que promueven los derechos humanos de manera no violenta y que sufren represión por su trabajo.

Actuando a petición de las organizaciones locales, PBI no pretende suplantar en ningún momento las iniciativas mexicanas que promueven el respeto a los derechos humanos sino que se limita a apoyarlas con su presencia.

PBI realiza visitas periódicas a zonas en conflicto, distribuye información y realiza tareas de interlocución con autoridades civiles y militares, así como con organizaciones de derechos humanos y otros actores de la sociedad civil mexicana. Para promover cobertura internacional, PBI mantiene diálogo con el cuerpo diplomático y órganos intergubernamentales, divulga información y solicita apoyo exterior para garantizar la seguridad de las y los defensores mexicanos. PBI busca contribuir a crear las condiciones necesarias para que las personas defensoras puedan continuar su labor.

Puede obtener más información sobre el trabajo de PBI en México en nuestra página web: www.pbi-mexico.org

BRIGADAS INTERNACIONALES DE PAZ
PROMOVIENDO LA NO VIOLENCIA Y
PROTEGIENDO LOS DERECHOS HUMANOS DESDE 1981
www.peacebrigades.org

