

El Grupo Acompañamiento Psicosocial de Ayacucho – GAPSA

una experiencia de trabajo
interinstitucional

Sabrina Schopf

Documento de trabajo



IEP Instituto de Estudios Peruanos



EL GRUPO
ACOMPañAMIENTO
PSICOSOCIAL DE
AYACUCHO – GAPSA
UNA EXPERIENCIA
DE TRABAJO
INTERINSTITUCIONAL

IEP Instituto de Estudios Peruanos



Serie Documentos de trabajo, 194

El Grupo Acompañamiento Psicosocial de Ayacucho – GAPSA una experiencia de trabajo interinstitucional

© IEP Instituto de Estudios Peruanos
Horacio Urteaga 694, Lima 11
Telf: (51-1) 3326194/4244856
Correo-e: <publicaciones@iep.org.pe>
URL: <www.iep.org.pe>

© Ziviler Friedensdienst (ZFD), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Primera edición en español: Lima, mayo de 2013

ISBN: 978-9972-51-410-4

Prohibida la reproducción total o parcial de las características gráficas de este libro por cualquier medio sin permiso de los editores.

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).

CONTENIDO

1. Contexto, antecedentes y puntos de partida	7
2. El GAPSA: Presentación y propuesta de intervención	11
3. Estrategia y metodología de intervención integral: Planteamientos teóricos	15
4. Abriendo espacios: acompañantes voluntarios en el GAPSA	21
5. Profundización y análisis de la experiencia vivida: Acompañamiento integral en la práctica	29
6. Lazos sueltos y fundamentos frágiles: Institucionalidad	37
7. Encarando el futuro: Lecciones aprendidas y perspectivas	45

1. CONTEXTO, ANTECEDENTES Y PUNTOS DE PARTIDA

1.1 El pasado sombrío: violencia política y Comisión de la Verdad y Reconciliación

La época más violenta en la historia de la república del Perú se inicia en 1980, cuando el Partido Comunista Peruano - Sendero Luminoso (PCP-SL) inició una lucha armada con el objetivo de destruir el aparato del Estado e implementar un nuevo orden político y social. Las acciones violentas de Sendero Luminoso trajeron como respuesta una represión, inicialmente indiscriminada, por parte de las Fuerzas Armadas, convirtiendo al departamento de Ayacucho en el principal escenario de la violencia.

Es difícil determinar con precisión, y en todas sus dimensiones, el daño que ha causado al país el Conflicto Armado Interno (CAI). Existen huellas de la violencia que son visibles, como la destrucción de bienes materiales, pero hay otras que no, y que atañen al daño emocional, moral, los traumas psicológicos, el deterioro del tejido social, la desarticulación del sistema de trabajo, la desintegración familiar, la desarticulación de la organización comunal, el impacto en el orden social, el desarrollo económico y la legitimidad del Estado; en resumen, el CAI generó el deterioro de valores y fundamentos sobre los cuales se constituye una sociedad y la humanidad en su conjunto.

Desde el punto de vista psicosocial, la violencia por parte de los actores armados provocó impactos múltiples y complejos a nivel individual, familiar y/o colectivo, deterioró de manera significativa la calidad de vida y

las posibilidades de desarrollo y bienestar individual y social, produjo incertidumbre, miedo, dolor e inseguridad, alterando por tanto la salud mental y física de las personas.

La Comisión de la Verdad y Reconciliación

La Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) fue encargada de esclarecer el proceso, los hechos y las responsabilidades de la violencia política especificando las gravísimas violaciones a los derechos humanos producidos entre 1980 y 2000. Con tal propósito la CVR, dentro del ámbito de Ayacucho, realizó una serie de investigaciones y recibió un sinnúmero de testimonios que daban cuenta que, a partir de 1983, fecha de instalación del Comando Político-Militar en Ayacucho, se produjeron una serie de hechos atentatorios a los derechos humanos: detenciones arbitrarias, torturas, violaciones sexuales, desapariciones forzadas y ejecuciones extrajudiciales. Estos hechos se sumaban a las detenciones, secuestros y asesinatos cometidos por PCP-SL desde 1980.

Los testimonios y denuncias recogidas por la CVR en Ayacucho versan sobre el destino de muchas personas detenidas provenientes no sólo de la ciudad de Huamanga, sino también de las comunidades y distritos de la región, quienes eran trasladadas al cuartel “Los Cabitos” (hoy denominado “Domingo Ayarza”), y al inmueble conocido como “La Casa Rosada”, donde funcionaba el destacamento de inteligencia del Ejército. En vista que los testimonios indicaron que dichos recintos militares funcionaban como centros clandestinos de violaciones a

los derechos humanos la CVR recomendó investigar y judicializar los crímenes cometidos en el cuartel militar “Los Cabitos”.

1.2 El espanto emblemático: el caso Cabitos

Los resultados de las investigaciones realizadas por la CVR fueron sustentadas por una investigación de la Defensoría del Pueblo sobre la desaparición forzada en el Perú, confirmando que el mayor número de denuncias por detención arbitraria y desaparición forzada de personas se presentaron en la provincia de Huamanga en los años 1983 y 1984, en los cuales se registraron 401 denuncias sobre personas detenidas por efectivos del orden, que aún hoy en día se encuentran en situación de desaparecidas.

El Ministerio Público, a través de la Fiscalía Especializada de Derechos Humanos y Terrorismo de Ayacucho, acordó, a finales del año 2003, la investigación denominada “Caso Cabitos 83”, determinando que se indaguen los sucesos ocurridos en el cuartel “Los Cabitos” en 1983. Las investigaciones del Ministerio Público confirman los resultados de la CVR, y señalan que muchas de las personas detenidas en el cuartel fueron sometidas a diversos tipos de tortura, mientras que otras fueron ejecutadas extrajudicialmente y/o desaparecidas y enterradas en fosas comunes clandestinas. A finales del año 2004, el Ministerio Público determinó que existen suficientes elementos de prueba que establecen la responsabilidad penal de los altos mandos militares del ejército peruano durante los años de 1983 a 1985, indicando asimismo que cientos de personas habían formalizado la denuncia penal.

Con la denuncia remitida por el Fiscal, el Juzgado Especializado en Derechos Humanos de Huamanga resolvió abrir investigación judicial, a inicios del año 2005, contra Oscar Brush Noel, Presidente del Comando Conjunto de las FF.AA.; Roberto Clemente Noel Moral, Jefe Político-Militar de Ayacucho; Carlos Briceño Cevallos, Julio Carvajal D’angelo, Carlos Millones D’Estefano, Roberto Saldaña Vásquez, Pedro Edgar Paz Avendaño, Arturo Moreno Alcántara, Carlos Torres Rodríguez y Humberto

Bari Orbegozo, todos ellos pertenecientes al ejército peruano, como presuntos coautores de delitos de desaparición forzada y tortura.

Luego de 3 años, la investigación judicial fue remitida a la Sala Penal Nacional con sede en Lima. En mayo del 2011 se inició el juicio oral, segunda etapa del proceso, en mérito a la acusación que solicitaba 30 años de pena privativa de la libertad para los responsables.

La investigación judicial implicó diligencias de investigación forense y exhumaciones, utilizando como referencias tanto los testimonios de familiares y testigos de desaparecidos, como la información publicada en el libro “*Muerte en el Pentagonito*” del periodista Ricardo Uceda, quien señala literalmente “*que entre la matanza de Accomarca, el 14 de agosto, y la destitución del General Mori, el 17 de septiembre, el Comando del Ejército decidió desaparecer todos los cadáveres enterrados en Los Cabitos desde 1983*”.

Las exhumaciones se iniciaron en enero de 2005 en el territorio contiguo al cuartel “Los Cabitos” denominado “La Hoyada”, y continuaron hasta el año 2010; durante este largo proceso se ha logrado encontrar fosas individuales y colectivas conteniendo restos óseos de 109 personas, de las cuales 54 corresponden a cuerpos completos. Se llegó a determinar que 68,7% de los cuerpos encontrados pertenecían a jóvenes adultos (de 21 a 30 años de edad) y jóvenes menores de edad y niños (11 a 20 años de edad), con sus respectivas prendas de vestir, el rostro cubierto y orificios de bala en el cráneo. Además, se encontraron restos de mujeres en estado de gestación avanzada.

Asimismo, se ubicó el cimientado de la estructura del horno, el tanque de combustible, tuberías PBC con cables eléctricos, tubos galvanizados y otros elementos que habrían servido para el encendido y alimentación de combustible al horno donde se habrían incinerado los restos de las víctimas desaparecidas, pues en las cercanías del mismo se encontraron abundantes fragmentos de restos óseos calcinados y carbonizados asociados a ladrillos, cauchos y otros. Por ende, aún en la actualidad no se sabe cuántas personas fueron torturadas y asesinadas en “Los Cabitos”, cuyos cuerpos fueron

enterradas en las fosas comunes o cremados en “La Hoyada”.

A petición tanto de los afectados, familiares y testigos del caso Cabitos 83, como de organismos de derechos humanos, la Sala Penal Nacional dispuso realizar una parte de las audiencias del juicio oral del caso Cabitos 83 en la ciudad de Huamanga, específicamente las sesiones en las que declaran los afectados, familiares y testigos residentes en la región de Ayacucho.

1.3 Encarando el pasado: los afectados y procesos de judicialización

Entre los familiares de personas desaparecidas y/o asesinadas extrajudicialmente incluidas en el caso Cabitos 83, se encuentran personas que desde hace más de 25 años han venido buscando verdad, justicia y reparación. Muchas de ellas han participado en diligencias de investigación forense como exhumación, exhibición de prendas de vestir y toma de muestras de ADN, diligencias muchas veces con resultados desfavorables para los familiares pues no han encontrado los cuerpos de sus seres queridos.

El juicio oral, sin duda alguna, representa un hito importante en el proceso de búsqueda de verdad, justicia y reparación de los familiares y testigos. Sin embargo, implica también un impacto emocional y social mayor y distinto que las demás diligencias, pues se da una confrontación cara a cara entre víctimas y victimarios, lo cual es muy movilizador a nivel emocional. En efecto, el juicio oral significa no solo una confrontación cara a cara sino también revivir, en presencia de los perpetradores, los momentos de violencia y dolor que pasaron cuando sus familiares fueron detenidos o secuestrados, así como los hechos de violencia, indiferencia y crueldad de los que fueron objeto reclamar por sus familiares.

Estas audiencias constituyen una situación muy impactante para los afectados, familiares y testigos, teniendo que pasar por los interrogatorios que muchas veces crean confusión e, incluso, pueden ser objeto de intimidación o agresión por parte de los acusados recurren a diversas estrategias para librarse de la justicia. Revivir en su memoria experiencias

dolorosas y traumáticas genera en los afectados, familiares y testigos, situaciones de sufrimiento, angustia y confusión que pueden causar trastornos psicosomáticos, poniendo en riesgo su estabilidad emocional, y por consiguiente también el éxito de la audiencia.

1.4 Contexto post-CVR: el pasado, el Estado y la sociedad civil

En 2013 se cumplen diez años de la entrega del informe final de la Comisión de Verdad y Reconciliación, que además de esclarecer los hechos de la violencia política entre 1980 y 2000 propuso estrategias, quehaceres y cambios necesarios para que lograr la reconciliación nacional basada en una sociedad justa que comparta una cultura de paz. En este proceso es esencial e irrenunciable tanto el reconocimiento de lo sucedido y de las víctimas y afectados como iguales en derechos y en dignidad, como la reparación. Por ello, la CVR puso énfasis en la necesidad de que estas condiciones básicas no sólo tendrían que ser impulsadas por los agentes del Estado sino convertirse en políticas públicas. Dichas recomendaciones están especificadas en el Programa Integral de Reparaciones (PIR), que considera la restitución de derechos ciudadanos a través de reparaciones colectivas e individuales. Un aspecto clave del programa de reparaciones en salud es la atención de las víctimas del CAI en salud mental y física.

En el país existen hasta la fecha avances significativos en la generación de políticas públicas sobre salud mental y la atención psicosocial a las personas afectadas por el CAI, destacando los “*Lineamientos para el acompañamiento psicosocial a familiares de personas desaparecidas*”, emitidos por el Ministerio de Salud (MINSA). Sin embargo, es escasa la voluntad política de implementar dichas políticas públicas en los establecimientos de salud. Esa carencia tiene un mayor efecto negativo en las zonas más afectadas por el conflicto armado interno, y trae consigo consecuencias que dificultan no sólo la atención adecuada a la población afectada sino también impide avances en el proceso de la reconciliación nacional, pues para ello la reconstrucción del tejido social es una de las condiciones básicas.

1.5 La propuesta del GAPSA

Como menciona el experto Carlos Martín Beristain, los procesos de búsqueda de verdad, justicia y reparación no solo deben ser vistos desde la perspectiva jurídica, sino también como elementos clave para la reconstrucción del tejido social. Como personas de la sociedad civil que venimos trabajando en temas de derechos humanos y salud mental comunitaria, nos mueve profundamente la lucha emprendida por éstas personas hace más de 20 años por una justicia social, y nos sentimos comprometidos a trabajar con ellos, no permitiendo la impunidad de actos violatorios a los derechos humanos, y de ésa manera contribuir a la construcción de una cultura de paz para todas y todos que nos ayude a reconstruir nuestro tejido social¹.

Por ello, la propuesta del GAPSA considera tanto un enfoque psicosocial como comunitario al notar que el Estado no cumple adecuadamente con brindar el acompañamiento psicosocial a los afectados, familiares y testigos, viendo por conveniente involucrarnos como sociedad civil para hacer frente a esta carencia en la atención a los afectados por el CAI. Fue entonces que propusimos un proyecto piloto de acompañamiento integral a los afectados, familiares y testigos como complemento y en coordinación del proceso judicial patrocinado por APRODEH, en aras de alcanzar la verdad y justicia en el caso Cabitos 83.

¹ Carlos Martín Beristain : “Acompañar los procesos con las víctimas”; Fondo de Justicia Transicional, 2012.

2. EL GAPSА: PRESENTACIÓN Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

El Grupo Acompañamiento Psicosocial de Ayacucho – GAPSА está conformado actualmente por las siguientes instituciones de la sociedad civil de Ayacucho:

APRODEH:

La Asociación Pro Derechos Humanos - APRODEH es una organización no gubernamental peruana comprometida con la defensa y promoción integrales de los Derechos Humanos, cuya misión es contribuir al desarrollo de los procesos sociales, jurídicos y políticos que resguarden y promuevan la vigencia de todos los derechos para todos los ciudadanos y ciudadanas, en el marco de esfuerzos mayores por construir un país equitativo y democrático. En la lucha por la defensa de la vida y la dignidad de la persona Humana, APRODEH prioriza la relación con los sectores más marginados de la sociedad que han sido privados de los derechos más elementales.

Apoyo para la Paz:

Apoyo para la Paz (APP) es un proyecto del Servicio Civil para la Paz de la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ), conjuntamente con el Instituto de Estudios Peruanos (IEP). APP tiene tres líneas de trabajo: Memoria, Educación para la Paz y Espacios de Diálogo. APP brinda asesoría a actores estatales y de la sociedad civil que se comprometen a la construcción de paz y recuperación de la memoria histórica en el departamento de Ayacucho. El objetivo general es contribuir a la implementación de las recomendaciones de la CVR.

Centro Loyola Ayacucho:

El Centro Loyola Ayacucho es una asociación civil sin fines de lucro de la Compañía de Jesús, que está al servicio de la fe y promoción de la justicia. Desde la opción preferencial por los pobres, jóvenes y excluidos, promueve la participación ciudadana, la inclusión y la paz en la sociedad ayacuchana.

Sumaq Kawsay:

El Instituto de Salud Mental Comunitario Sumaq Kawsay es una asociación civil sin fines de lucro, creada el 5 de setiembre del 2011 y cuyos fines son contribuir a una cultura de paz y desarrollo en la región Ayacucho y del país a través de la promoción y servicios de salud mental con intervención comunitaria.

Promueve y brinda servicios de salud mental comunitaria, en los diferentes espacios de la actividad humana, para contribuir a una cultura de paz y desarrollo de la región Ayacucho y del país.

Wiñastin – creciendo en salud mental:

Es una Asociación Civil sin fines de lucro cuya visión es ser una organización reconocida y valorada como referente para el diseño y ejecución de propuestas de salud mental con enfoque comunitario, además de contribuir a “la construcción de paz y bienestar”, promoviendo relaciones de convivencia saludables, en equidad y buen trato, facilitando el fortalecimiento de los recursos no materiales (psicosociales) para el desarrollo personal y colectivo de la población.

Acompañantes voluntarias del GAPSA:

Cada una de las instituciones nombradas cuenta con una larga experiencia en temas de derechos humanos, salud mental y/o judicialización de violaciones a los derechos humanos y crímenes de lesa humanidad. Como GAPSA nos une brindar el acompañamiento integral con enfoque psicosocial a la población afectada por el conflicto armado interno (CAI) en los procesos de búsqueda de verdad, justicia y reconciliación.

Nuestra experiencia, que aquí presentamos, representa también una síntesis de las experiencias y conocimientos múltiples en acompañamiento, tanto en exhumaciones como en audiencias, entrelazadas con motivaciones y valores compartidos. Queremos destacar que nuestra motivación primordial y motor de nuestra propuesta son las manifestaciones de familiares, afectados y testigos de sentirse fortalecidos y sostenidos cuando están acompañados, o como expresó una señora afectada, “*es bueno sentir que no estamos solas*”.

2.1 Rescatando raíces: origen y fundación del GAPSA

En noviembre del 2011 varias personas e instituciones que trabajaban temas de salud mental interrelacionados en la Red de Salud Mental y Derechos Humanos – RSMDH discutieron sobre los desafíos de los juicios por violaciones a los derechos humanos y de lesa humanidad, las necesidades de las víctimas, afectados y familiares de desaparecidos, y la insuficiente atención por parte de las instituciones estatales, pues en total sólo un 5% de aquellas tienen acompañamiento adecuado. Al no encontrarse activa la RSMDH, estas personas e instituciones decidieron llevar adelante la iniciativa con instituciones afines.

Fue así que *Apoyo para la Paz, Centro Loyola Ayacucho, Paz y Esperanza, Instituto de Justicia Social - Praxis, Sumaq Kawsay y Wiñastin* formamos el *Grupo Impulsor*. Siendo conscientes que en la región de Ayacucho se están llevando a cabo muchas diligencias de investigación forense y fiscal, reflexionamos sobre cómo las ONG’s de derechos humanos y

salud mental -en su gran mayoría pertenecientes también al Movimiento Ciudadano por los Derechos Humanos de Ayacucho, “*Para que no se repita*” (MCDH)- podrían dar un soporte antes, durante y después de las audiencias del juicio oral de Cabitos 83. En las audiencias del juicio oral que se llevaron a cabo en la ciudad de Huamanga fueron programadas las declaraciones de aproximadamente 100 afectados, familiares y testigos, quienes en su mayoría son campesinos pobres y quechua hablantes viviendo en condiciones de alta vulnerabilidad, tanto en el aspecto psicológico como económico, y excluidos de los beneficios de la sociedad y del Estado.

El *Grupo Impulsor* decidió elaborar un proyecto concreto de acompañamiento integral a corto y mediano plazo, y presentó su propuesta de acompañamiento psicosocial y físico a la Asociación Pro Derechos Humanos – APRODEH, que patrocina el caso.

APRODEH y la Red para la infancia y la familia - REDINFA como institución cooperante de APRODEH en cuestiones de acompañamiento psicológico y preparación psico jurídica, se unieron al *Grupo Impulsor*. Gracias a este gestión, y en coordinación con los abogados y personal jurídico que representan y preparan a los afectados, familiares y testigos, pudimos concretar la propuesta de un acompañamiento integral a través del proyecto “*Acompañamiento Integral a los familiares y testigos en el proceso de judicialización del caso Cabitos 83*”.

2.2 El proyecto: propuesta temática y componentes

Con nuestra propuesta de una intervención de acompañamiento integral -que especificamos en el siguiente capítulo- buscamos, en primer lugar, que los afectados, familiares y testigos se sientan protegidos, acompañados y sostenidos emocionalmente para que tengan confianza en sí mismos y puedan declarar en las audiencias con serenidad, evitando así una retraumatización. Promoviendo el fortalecimiento de sus capacidades psicosociales contribuimos, también, a la creación de las condiciones básicas para que puedan (re)construir sus proyectos de vida a nivel personal, integrados en sus espacios

familiares. En segundo lugar, ponemos énfasis en el valor y la envergadura de la sensibilización de la población local, nacional e internacional, y la incidencia política en las entidades decisoras, contribuyendo así a la generación e implementación de políticas públicas de salud mental y de justicia reparadora. Este labor va a la par con el fortalecimiento de las redes de apoyo y vigilancia con el fin de que el proceso de judicialización se lleve a cabo de manera transparente y de acuerdo a la ley. En tercer lugar, consideramos importante el fortalecimiento de capacidades locales con la intención de hacer sostenible este trabajo en la región. A través de la participación de jóvenes ayacuchanas voluntarias que integran el GAPSA, formamos parte en el proceso de la construcción de la memoria histórica intergeneracional e intercultural que contribuye a una cultura de paz. Además, éstas jóvenes comprometidas se insertarán en el mercado laboral con otras herramientas de intervención, y una manera de actuar privilegiando los derechos humanos y una cultura de paz.

Por consiguiente, el GAPSA cuenta con tres líneas de trabajo:

1. Acompañamiento integral a afectados por el CAI
2. Incidencia política y sensibilización de la población nacional e internacional
3. Formación de acompañantes voluntarios

En los siguientes capítulos nos planteamos, como ejes de análisis: la estrategia de intervención integral y la capacitación de acompañantes voluntarios, así como la cooperación interinstitucional, experiencia inédita en la región de Ayacucho.

3. ESTRATEGIA Y METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN INTEGRAL: PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS

Cada una de las instituciones y personas integrantes del GAPSA cuenta con diversas experiencias y enfoques distintos resultantes de muchos años de acompañamiento en temas de salud mental y judicialización. Por consiguiente, en la concepción de la propuesta ideamos una estrategia de intervención integral antes, durante y después de las audiencias del juicio oral a nivel individual y grupal. No contamos con una metodología única de acompañamiento, pues nuestra metodología de intervención surge de nuestras múltiples experiencias de acompañamiento internacional, al igual que de las propuestas metodológicas de intervenciones en salud mental. Sin embargo, conceptualizamos una estrategia de intervención integral, la cual estamos desarrollando y precisando continuamente, que abarca tres enfoques en el acompañamiento: la dimensión psicosocial, la dimensión física y la dimensión jurídica. Complementamos nuestra propuesta de acompañamiento integral con incidencia política, así como la sensibilización de la población nacional e internacional, con la difusión y visibilización del caso, dándose así una estrategia de intervención integral.

3.1 Acompañamiento: reflexiones teóricas

Entendemos por acompañamiento una relación asistida, limitada en el tiempo, a nivel personal, familiar y comunitario, con la finalidad de hacer frente a las consecuencias de los impactos de violaciones a los derechos humanos, fortaleciendo los vínculos de confianza, brindando orientación e información y sostenimiento emocional que, además, pretende

mantener la integridad y seguridad física de los acompañados.

3.1.1 Dimensión psicosocial

Hablamos de la dimensión psicosocial y no psicológica de acompañamiento, pues no se debe desvincular los impactos individuales de la perspectiva social y política. Las violaciones a los derechos humanos tienen una índole política, por ende las secuelas a nivel individual están entrelazados con el contexto sociopolítico y las respuestas institucionales. Por lo tanto, el acompañamiento con dimensión psicosocial significa también un elemento que lleva hacia la reconstrucción del tejido social.

En los momentos de la elaboración de nuestra estrategia de intervención integral, estuvimos conscientes de que los familiares, afectados y testigos que íbamos a acompañar en su proceso de búsqueda de verdad y justicia, no han tenido atención a sus heridas, que continúan abiertas a pesar de todos los años transcurridos desde sus vivencias traumáticas. Suponíamos que muchos de ellos tienen sus vidas detenidas en el tiempo. Aunque tomamos en cuenta sus múltiples niveles de afectación y las secuelas emocionales, familiares y sociales, nuestro propósito era brindarles un acompañamiento, y en ningún momento victimizarlos sino, por el contrario, empoderarlos a fin de hacerlos protagonistas de sus demandas, y necesidades, sosteniéndoles emocionalmente y sacando a flote sus recursos personales para que puedan afrontar el proceso de judicialización, e intenten concluir el proceso de duelo para retomar sus proyectos de vida.

3.1.2 Dimensión física

Siendo nuestra prioridad el acompañamiento psicosocial, consideramos importante un enfoque de acompañamiento físico. Nuestro modo de intervención de acompañamiento físico se deduce de la propuesta de acompañamiento internacional, que es una estrategia de protección para organizaciones y defensores de derechos humanos, comunidades y testigos de crímenes de lesa humanidad que se encuentran en situaciones de particular vulnerabilidad, como situaciones de riesgo y amenaza. Aunque la tarea de proteger sus ciudadanos corresponde al estado, no en todos los países el estado cumple con dicha responsabilidad, y es ahí que el acompañamiento internacional contribuye a la vigilancia a la disuasión de posibles violaciones de los derechos, suponiendo que se puede prevenir o aliviar una situación de presión o de riesgo que pueda afectar la continuidad del trabajo, o la integridad física y/o psicológica de las personas u organizaciones acompañadas. La estrategia principal de acompañamiento físico internacional está basada en la observación a través de la presencia física y disuasión y, por ende, recuerda a los actores que sus decisiones y acciones podrían acarrear una serie de consecuencias no favorables, y que hay testigos no involucrados en el caso de violaciones de los derechos humanos. La sensibilización e incidencia política a nivel nacional e internacional contribuyen a que instituciones estatales e internacionales presionen el estado para que respete los derechos humanos y garantice la protección de sus ciudadanos.

Aunque el acompañamiento físico, según las normas internacionales, se aplica en países donde las condiciones de inseguridad son elevadas, como Guatemala y Colombia, entre otros, en el caso del Perú consideramos importante incorporar estrategias de acompañamiento físico, tanto por la coyuntura política y social del país², como por ser uno de los pocos casos en que se están juzgando altos mandos militares.

Ante el carácter emblemático del caso Cabitos y la importancia del juicio para la justicia y la defensa de los derechos humanos, el acompañamiento físico pretende, en primer lugar, garantizar la seguridad e integridad física de los afectados, familiares y testigos en posibles situaciones de presión o de riesgo, como por ejemplo amenazas. En segundo lugar, una gran parte de los familiares, afectados y testigos son ancianos y ancianas, que en algunos casos se enfrentan a ciertas dificultades para trasladarse al Poder Judicial u otros lugares donde se están llevando a cabo diversas diligencias del proceso de judicialización.

3.1.3 Dimensión jurídica

El acompañamiento jurídico está bajo la responsabilidad de la institución que patrocina el caso y que cuenta con profesionales para la preparación de los afectados, familiares y testigos previa a las audiencias. Sin embargo, todo el equipo de acompañamiento debe contar con un conocimiento esencial del procedimiento del juicio oral, la división de la sala y los procesos de la investigación forense y fiscal, para poder brindar las informaciones básicas a las personas acompañadas que lo soliciten.

3.1.4 Principios de acompañamiento

Las directrices de la labor del GAPSA están basadas en los derechos humanos, la cultura de paz y la interculturalidad. Pero cabe resaltar que el GAPSA determinó algunos principios claramente definidos e intangibles que guían especialmente la labor de acompañamiento. El más importante es la confidencialidad, que debe primar y mantenerse para no vulnerar la confianza, poniendo en riesgo la dignidad de la persona y el proceso judicial. Eso implica que en los momentos de acompañamiento únicamente se brinda atención a la persona acompañada y por ninguna razón se pueden interponer propósitos ajenos a los de acompañamiento. El respeto y la horizontalidad son otros dos principios fundamentales, basados en el reconocimiento

² Al inicio del año 2012, se empodera el Movimiento por la Amnistía y Derechos Fundamentales– MOVADef, organización que promueve el Pensamiento Gonzalo, parte de la ideología senderista.

de la dignidad humana y de las personas acompañadas como personas normales frente a situaciones anormales. La sinceridad, al igual que la autenticidad, son esenciales para crear y mantener la confianza, que es la condición básica para el acompañamiento. La sinceridad implica también transparencia, durante todo el proceso de acompañamiento, respecto a los límites del acompañamiento, evitando hacer promesas o suscitar esperanzas que no se pueden cumplir, ayudando al acompañante a librarse de actitudes asistencialistas.

3.1.5 Técnicas para el acompañamiento:

No contamos con un conjunto amplio de técnicas y herramientas claramente definidas para el acompañamiento psicosocial; sin embargo, cada acompañante se sirve de las siguientes técnicas básicas:

- Escucha activa
- Observación atenta
- Empatía
- Contacto directo
- Diálogo espontáneo
- Control / manejo de emociones
- Auto reflexión
- Lenguaje no violento

Durante todo el proceso de acompañamiento es preciso mantenerse atento y flexible dentro de los límites ante las necesidades de los acompañados. Debemos adaptarnos a la dinámica de los acompañados, y tocar en las conversaciones los temas que propone la persona acompañada, manteniéndose abierto a lo expresado y atento a sus fortalezas. Es importante ser auténtico para poder crear lazos de confianza y lograr apertura hacia el acompañante.

3.2 Diseño del proceso de acompañamiento

La ética, los principios rectores y los respectivos enfoques de acompañamiento están reflejados en el diseño general del proceso de acompañamiento en la judicialización. Para el GAPSA, la metodología de intervención debería realizarse en cuatro etapas:

1. Preparación del equipo y coordinación del proceso de acompañamiento

- Análisis del contexto y de la necesidad y demanda de acompañamiento.
- Coordinación con la institución que patrocina el caso.

En este paso se intercambia información general sobre el caso, la planificación de las audiencias del juicio oral, la lista de los familiares, afectados y testigos que van a declarar, y los respectivos horarios. Es sumamente importante que haya voluntad de cooperar y un nivel mínimo de confianza entre la institución patrocinadora y el grupo de acompañamiento. El hecho de que APRODEH forma parte del GAPSA facilita la coordinación previa.

- Preparación del y coordinación con el equipo que va intervenir.

Se debe considerar la retroalimentación de los miembros del equipo y hacer un análisis de los recursos y capacidades disponibles. Es recomendable complementar la preparación organizativa y emocional con módulos de capacitación, según la necesidad del equipo que va intervenir.

- Información sobre las personas y sus respectivos casos que se pretende acompañar.

El conocimiento de la persona, su caso respectivo y su testimonio, son vitales para brindarle el acompañamiento adecuado, adaptado a sus necesidades. Contar con dicha información es un elemento esencial en la preparación individual de cada acompañante.

- Planificación de la intervención.

En base a los resultados de los pasos anteriores, se planifica y organiza el proceso de acompañamiento con el equipo que va intervenir.

2. Antes de las audiencias

- Presentación del equipo y de la propuesta de acompañamiento a los afectados, familiares y testigos en conjunto, con la institución que patrocina el caso.

Se tiene que realizar una reunión con la institución patrocinadora del caso, el equipo de acompañamiento y los afectados, familiares y testigos, en la cual se presenta el grupo que brinda el acompañamiento y se explica en qué consiste el acompañamiento, sus objetivos y limitaciones, para no crear falsas expectativas.

La reunión tiene el fin de conocer directa y personalmente a los afectados, familiares y testigos del caso. El objetivo es crear un vínculo de aceptación y primeros lazos de confianza en el grupo de acompañamiento, igual que entre la persona y su acompañante. Se define si la persona realmente quiere estar acompañada en este proceso. Si éste es el caso, se define la fecha y el lugar de la primera visita individual y/o de la primera sesión de soporte emocional comunitario.

- Primeras visitas individuales y/o sesiones de intervención comunitaria.

Se realizan, primordialmente, con el fin de crear vínculos de confianza más estrechos para poder resguardar la seguridad e integridad personal (emocional y social). Recurriendo a las capacidades de empatía, escucha activa, confidencialidad y discreción se infunde seguridad ante el proceso dentro de la familia, y confianza en ellos mismos para aligerar tensiones y reducir o vencer miedos e inseguridades.

Las visitas antes de las audiencias pueden asimismo facilitar un espacio que permita a los familiares, afectados y testigos recuperar su memoria más detalladamente en un ambiente relajado, sin tensiones y presiones, que les puede ayudar a enfrentar el día del juicio oral con más seguridad y serenidad.

Las primeras visitas y sesiones de intervención comunitaria permiten también observar y evaluar las necesidades de acompañamiento durante y después de las audiencias, y los tiempos disponibles de los acompañados. En base a estas observaciones e informaciones adicionales, se puede modificar la planificación detallada del proceso de acompañamiento en caso que fuera necesario.

3. Durante las audiencias:

- Poner a disposición los insumos necesarios para el acompañamiento.

Es importante que a lo largo del acompañamiento durante las audiencias estén a disposición agua, vasos descartables, pañuelos, caramelos y un botiquín que, como mínimo, debe contener alcohol, algodón, agua de azahar y aspirina.

- Prestar atención a la salud física de las personas acompañadas.

Es importante mantenerse atento a la salud física de los afectados, familiares y testigos acompañados durante todo el transcurso del acompañamiento durante las audiencias, para que no sufran trastornos psicosomáticos y mantengan la serenidad.

- Acompañar físicamente al local judicial.

Si la persona acompañada lo desea, se la acompaña físicamente desde su casa u otro lugar que indique hasta llegar al local Judicial, para garantizar su integridad y seguridad física, pero también para fortalecerla y brindarle un soporte emocional antes de su declaración, para que pueda dar su testimonio con tranquilidad y serenidad.

- Acompañamiento en la antesala.

La espera en la antesala es un momento muy tenso para los afectados, familiares y testigos, por eso es importante estar o sentarse cerca de ellos, brindándoles soporte

emocional para aliviar inseguridades, reducir miedos y nerviosidad. Asimismo, es importante, en coordinación con la institución patrocinadora, brindar información sobre el procedimiento y la distribución de la sala.

- Presencia de los acompañantes e integrantes del equipo en la sala.

Formar parte del público general respetando las normas e instrucciones que impone el juzgado en la sala durante las declaraciones significa una fortaleza moral. Además, permite la observación y vigilancia del desarrollo del proceso para contribuir a la transparencia del mismo.

- Acogida de la persona acompañada después de la declaración

En la sala misma, el acompañante recibe a la persona acompañada luego de su testimonio, y le infunde esperanza y reconocimiento por el logro en esta etapa de su búsqueda de reconocimiento y justicia con el fin de apoyarla emocionalmente.

- Acompañamiento físico a su lugar privado y coordinación del acompañamiento después de la audiencia

Del mismo modo, como especificamos en el primer paso de esta etapa, se acompaña al declarante a su casa u otro lugar que indique, y se coordina la próxima visita si la persona desea seguir acompañada.

4. Después de las audiencias:

- Acompañamiento psicosocial y/o físico a nivel individual, familiar o grupal

Como resultado y continuidad de las fases anteriores, y de acuerdo a la demanda de los afectados, familiares y testigos, el acompañamiento sigue con un enfoque psicosocial a través de varias visitas domiciliarias. En el caso de que se presentan situaciones de riesgo y/o amenazas, se aplica además una estrategia de acompañamiento físico adaptada y adecuada a la situación específica de la persona.

- Cierre del proceso de acompañamiento o derivación del caso

Tomando en cuenta los límites de acompañamiento integral, es necesario cerrar el proceso de acompañamiento de manera progresiva y transparente.

Identificamos algunos criterios que facilitan la decisión sobre el momento apropiado para la clausura del proceso:

- La persona o el grupo acompañado ya no desea el acompañamiento.
- El acompañado/acompañada ya no se encuentra, por ejemplo por vivir en otro lugar.
- La persona acompañada asumió las experiencias durante el conflicto armado interno y durante el proceso de judicialización dentro su vida diaria, y retomó su proyecto de vida.
- En el caso de intervenciones grupales o comunitarias, dependiendo del método aplicado en las sesiones, como por ejemplo los grupos de ayuda mutua, se difiere la responsabilidad al grupo mismo para que pueda mantener los espacios de soporte mutuo.

En casos en que el trauma y las secuelas respectivas superan las capacidades del acompañante y el equipo y/o se considere conveniente que tenga un tratamiento profesional y especializado, es prudente -previo acuerdo con la persona acompañada- derivar el caso a instituciones que puedan brindar la atención adecuada.

Consideraciones durante todo el proceso de acompañamiento

El trabajo con personas afectadas y traumatizadas por la violencia política causa efectos movilizadores a nivel personal e institucional, pues el *“trabajo de acompañamiento a las víctimas conlleva frecuentes desafíos, sobrepasa muchas veces nuestra capacidad de trabajo. Confrontarse con el dolor y el sufrimiento da*

sentido al apoyo pero también genera tensión y estrés en quien acompaña” (Beristain op.cit.).

Por consiguiente, es vital reconocer estos impactos y contar con estrategias para manejar sus respectivas consecuencias. Para ello consideramos esencial que cada acompañante cuente con estrategias de cuidado de su propia salud mental, así como la realización de sesiones de cuidado y soporte emocional al equipo que interviene. Entendemos el autocuidado y cuidado del equipo como elemento básico que garantiza el mantenimiento de las condiciones necesarias para brindar el acompañamiento integral. Por ende, hay que brindar espacios de cuidado y soporte emocional durante todo el proceso de acompañamiento.

3.3 Sensibilización e incidencia política

Complementamos la estrategia de intervención integral planteada con una segunda línea de trabajo, que consiste en incidencia política y sensibilización, generando así una estrategia de intervención integral, que considera la importancia de las esferas sociales y políticas. Con la incidencia política buscamos la generación de políticas para una justicia reparadora, y la implementación de políticas públicas vinculadas a memoria y salud mental, con el fin de que el Estado asuma su responsabilidad de brindar la atención adecuada a los afectados del CAI.

De igual manera, consideramos importante realizar actividades con el fin de sensibilizar a la población local, nacional e internacional, para que acompañen el proceso como instancia moral, observadora y vigilante. La difusión, visibilización y documentación del caso Cabitos se realiza a través de la construcción y fortalecimiento de redes de aliados y de medios de comunicación, con el fin de que el proceso de judicialización se lleve a cabo transparentemente y de acuerdo a la ley. Las redes de apoyo significan también un acompañamiento moral a las personas afectadas, al igual que a las organizaciones que intervienen. Por último, con el conjunto de las actividades y estrategias de incidencia política y sensibilización contribuimos a la construcción de un movimiento global para la paz, justicia y los derechos humanos.

4. ABRIENDO ESPACIOS: ACOMPAÑANTES VOLUNTARIOS EN EL GAPSA

Una vez concertada la voluntad y concretizada la propuesta en el proyecto “*Acompañamiento Integral a los familiares y testigos en el proceso de judicialización del caso Cabitos 83*”, venimos realizando desde abril del 2012 varias actividades para llevar adelante nuestra propuesta, tales como acciones para establecer una red de aliados tanto regionales como nacionales e internacionales, la elaboración de una solicitud de proyecto con el fin de buscar financiamiento de la labor. El mismo mes de abril del 2012, el *Grupo Impulsor* tomó una decisión significativa, concertando realizar el acompañamiento de todas maneras, con o sin financiamiento, y seleccionó para ello las personas voluntarias que, previa capacitación, se insertarían en el proceso de acompañamiento.

4.1 Personas voluntarias para la labor de acompañamiento

Hemos señalado anteriormente que nos planteamos el acompañamiento del caso Cabitos 83 con una estrategia de intervención integral. Cuando la Sala Penal Nacional accedió a la petición de llevar a cabo algunas sesiones de las audiencias del juicio oral en la ciudad de Huamanga para que puedan declarar alrededor de 100 afectados, familiares y testigos del caso Cabitos 83 residentes en la región de Ayacucho, esa cantidad de personas nos planteó un gran desafío: el *Grupo Impulsor* era un grupo pequeño, de unas diez personas, que llevaban adelante la propuesta de manera voluntaria, en adición a sus principales compromisos laborales. Era evidente que un grupo tan pequeño no era capaz de atender más de 100

personas y brindarles el acompañamiento integral de calidad que propusimos. Esta simple razón reafirmó aún más la intención de capacitar e incorporar personas voluntarias para la labor de acompañamiento, fortaleciendo capacidades locales con el fin de que este trabajo sea sostenible en el tiempo, sobre todo en vista a otros casos de violaciones de derechos humanos y de lesa humanidad, que están en proceso de judicialización, y las respectivas audiencias previstas, entre ellos los casos Cabitos 84 y 85, Putis, Accomarca, Cayara, Huanta 84, etc.

Entonces, desde el inicio de la iniciativa, un componente central de la propuesta fue la capacitación de acompañantes voluntarios. El papel de los integrantes del *Grupo Impulsor* fue, sobre todo, monitorear el proceso de acompañamiento, brindar espacios de soporte emocional a los acompañantes voluntarios y apoyar acompañando a testigos, si fuera necesario.

4.1.1 Perfil deseado y selección de los acompañantes voluntarios:

Frente a las condiciones y circunstancias de acompañamiento de un caso tan emblemático, y conociendo las características de la población meta, definimos el proceso de selección y el perfil deseado de los futuros acompañantes, quienes debían:

- ser sensibilizados en temas de derechos humanos,
- tener conocimientos sobre la violencia política en el Perú y de las conclusiones y

recomendaciones finales de la CVR y estar sensibilizados respecto a la situación de posconflicto,

- hablar y/o entender el quechua,
- ser empáticos, solidarios, comprometidos y que respeten la confidencialidad,
- conocer las concepciones básicas en temas de derechos humanos, interculturalidad y género, igual que de la perspectiva psicosocial.

Además se requería personas que:

- tuvieran disponibilidad de tiempo de un mínimo de dos meses,
- tuvieran una referencia de alguna persona o entidad que trabaja en temas de derechos humanos o de la universidad de procedencia,
- tuvieran preferentemente como mínimo 23 años de edad y
- contaran con estudios superiores y/o sean estudiantes de los últimos ciclos de las facultades de Ciencias Sociales, Derecho y de Psicología.

En base a este perfil ideal decidimos canalizar la convocatoria a través del Centro Loyola Ayacucho, las demás instituciones integrantes del Movimiento Ciudadano por los Derechos Humanos “*Para que no se repita*”, Grupo Memoria del IEP, SER, DIRESA, REDINFA, COSMA, la facultad de Psicología de la UAP y las facultades de Ciencias Sociales, Derecho, Educación, Enfermería y Obstetricia de la UNSCH.

La segunda etapa de la selección de los acompañantes voluntarios consistió en la revisión de los *curriculum vitae* presentados, entre los cuales seleccionamos algunas personas que invitamos a una entrevista personal, para evaluar no solo sus habilidades sociales, conocimientos previos e historias personales y familiares, sino también sus motivaciones y disponibilidad temporal para el acompañamiento.

Iniciamos el trabajo con un grupo de voluntarios (10 mujeres y 1 varón). Por ello es importante resaltar que el grupo de jóvenes voluntarios estuvo, desde el inicio, conformado por mujeres casi en su totalidad.

4.1.2 Capacitación de acompañantes voluntarios

El fortalecimiento de capacidades locales tiene que pasar por diferentes procesos, desde el pensar, hacer y sentir, para realizar el acompañamiento integral con enfoques psicosocial y comunitario. Por eso, la formación de acompañantes voluntarios es un proceso de aprendizaje que culmina en el manejo de mayores técnicas, herramientas y estrategias de intervención. Por consiguiente, ideamos un proceso de capacitación que incluyó varios talleres para dar continuidad a la formación, tanto teórica como práctica.

En abril, después de la selección de las personas voluntarias, pudimos iniciar tanto el proceso de formación de acompañantes voluntarios como la implementación del proyecto, sostenido económicamente por una bolsa solidaria del DKA³ y una donación de la comunidad jesuita de Ayacucho.

Recién en mayo del 2012 se confirmó la realización de la primera fase de audiencias del juicio oral para el mes de junio. En consecuencia, se realizó, a fines de mayo, una capacitación de dos días para los integrantes del *Grupo Impulsor*, pero sobre todo para 19 personas voluntarias, en su gran mayoría mujeres jóvenes (15, que representan 79% de este grupo) y/o estudiantes de ciencias sociales o derecho de la UNSCH. Además, 47% de los participantes eran también Constructores de Paz, del Centro Loyola Ayacucho.

El taller fue facilitado por todos los miembros del *Grupo Impulsor*, según sus respectivas especialidades. Con el objetivo de sensibilizar a las acompañantes voluntarias y brindar una primera capacitación básica, abordamos todos los temas centrales de nuestra propuesta de acompañamiento integral:

³ Carlos Martín Beristain : “Acompañar los procesos con las víctimas”; Fondo de Justicia Transicional, 2012.

- Contexto histórico de la violencia política y CVR
- Acompañamiento jurídico (caso Cabitos y el proceso judicial)
- Acompañamiento físico y seguridad
- Salud mental y salud mental comunitaria
- Secuelas de la violencia política
- Psicotrauma (trauma individual, colectivo e intergeneracional)
- Acompañamiento psicosocial (herramientas, principios y tabúes)
- Rol y tareas del acompañante

Por la amplitud de temas y objetivos en una capacitación de dos días, trabajamos de manera muy creativa y variada. Para que fuera un aprendizaje más experimental hicimos uso de distintas dinámicas, y acompañamos las ponencias con presentaciones visuales y la proyección de videos. Con la participación del *Grupo Impulsor* creamos un ambiente de compromiso y confianza. Así, aunque siendo muy complejo, pudimos atender en el taller las expectativas de los participantes respecto a temas relacionados con los derechos humanos y la situación post-CVR en el país, preparándolos para el proceso adecuado de acompañamiento y fortaleciendo sus propias emociones para ello.

El primer día culminó con una dinámica que recogió las opiniones de los participantes respecto a las cualidades del acompañante perfecto:

- Empático
- Escucha
- Observador
- Conversa
- Amigable
- Sociable
- Confidente
- Observar gestos, contexto
- Fortaleza

- Serenidad
- Seguridad
- Atento
- Amable
- Decidido
- Tienen buen control de emociones
- Saber actuar a situaciones
- Veloz para actuar
- Ser bacán

Como podemos observar en el listado, el resultado de la dinámica resume todas las cualidades, principios y técnicas que mencionamos en la presentación de nuestra metodología de acompañamiento integral. Ello significa que logramos en el primer día sensibilizar a los participantes e impulsar la autoreflexión sobre las habilidades personales que se requieren para poder brindar el acompañamiento con la metodología de intervención integral que planteamos. Por otro lado, es un indicador de que los criterios fueron adecuados y llevaron a una selección exitosa.

Al final del taller ganamos la confianza de las personas voluntarias en el *Grupo Impulsor* y la afirmación de la importancia y del proyecto mismo por parte de ellos, generando así el fundamento de un grupo de personas voluntarias sensibilizadas en los temas, vinculadas y comprometidas con el acompañamiento integral a los afectados, familiares y testigos del caso Cabitos.

Cumplimos entonces con nuestros objetivos de capacitación y logramos la sensibilización de los participantes, brindándoles mucha información en los dos días e incentivándoles a seguir informándose. Además, todos los participantes del taller, incluidos los integrantes del *Grupo Impulsor*, obtuvieron una visión más amplia del proceso de acompañamiento y, sobre todo del aspecto jurídico, del desarrollo de las audiencias y del espacio mismo de la sala judicial.

Tomando en cuenta que no pudimos realizar más talleres de capacitación antes de empezar

el proceso de acompañamiento, por la premura ante el inicio de la primera fase de las audiencias en Ayacucho, identificamos algunos aspectos que requieren ser abordados con más tiempo o con modificaciones mínimas para ser optimizados. Subrayamos estos aspectos, que implican factores que merecen especial consideración en el diseño de talleres con objetivos similares, esperando contribuir a procesos de formación en otras iniciativas u organizaciones:

- El material audiovisual y visual que utilizamos tenía un gran impacto emocional en muchos de los participantes, hecho que radica, por un lado, en un conocimiento limitado sobre la violencia política, pero especialmente en la poca familiaridad con los relatos visuales de esa época; por otro lado, no consideramos adecuadamente las historias personales de los jóvenes participantes, pues muchos de ellos son afectados directa e indirectamente del CAI. Varios narraron que tienen familiares desaparecidos, son desplazados o incluso acompañan a sus padres en procesos de judicialización por otros casos de violaciones a los derechos humanos, y además manifestaron que no hay apertura dentro de sus familias para hablar sobre lo ocurrido. Por la razón que esgrimimos, de la falta de tiempo para un programa tan amplio, no pudimos trabajar adecuadamente estos instantes, abrir espacios de reflexión sobre sus emociones y sentimientos para que los puedan expresar, y cerrar el proceso conjuntamente.

Por consiguiente, debemos tomar en cuenta seriamente los antecedentes familiares de los participantes, y brindar más espacio en la capacitación que permita reflexionar y expresar sentimientos y emociones.

- Trabajamos la importancia y el papel del acompañamiento físico haciendo referencia a las experiencias en otros países del mundo, ampliando así la perspectiva de

los participantes. Sin embargo, aparecieron varios temores respecto a la seguridad e integridad física tanto de los acompañantes como de los acompañados. No pudimos responder a estas preocupaciones adecuadamente porque no contamos con informaciones seguras sobre la situación de seguridad durante este proceso judicial emblemático; solo pudimos derivar que podría haber situaciones de riesgo por algunas experiencias en otros casos y países, pero sobre todo por el clima político del año pasado, que destacó por los diferentes intentos de dar pase a la impunidad⁴.

Explicamos nuestras observaciones y preocupaciones poniéndolas en un contexto más amplio, relativizando así la situación de seguridad, pues en el contexto peruano no había acontecimientos o amenazas concretas. Además, ofrecimos elaborar una hoja informativa con indicaciones y sugerencias acerca de la seguridad, la cual socializamos y discutimos en una reunión posterior a la capacitación, pero antes del proceso de acompañamiento.

- Ya mencionamos líneas arriba que la capacitación fue facilitada por todos los miembros del *Grupo Impulsor*, según sus respectivas especialidades. Eso tenía un doble efecto positivo: por un lado, repartimos entre todos la carga de la facilitación, optimizando también la calidad de las ponencias porque cada persona expuso sobre el tema que mejor maneja y, por otro lado, pudimos participar y ampliar nuestros propios conocimientos. Sin embargo, llegamos a la conclusión que durante la preparación de la capacitación en equipo deberíamos dedicar más tiempo al intercambio de los contenidos de los diferentes módulos, y que sería bueno que una o dos personas se dedicaran específicamente a la moderación de la capacitación y el control del tiempo.

⁴ Entre otros hechos, destaca el fallo en el mes de julio de 2012 del presidente de la sala judicial, Javier Villa Stein, a favor del comando paramilitar Grupo Colina, absolviendo a uno de los cabecillas y reduciendo las penas de otros sentenciados de ese comando, por no considerar sus actos como crímenes de lesa humanidad.

- Aunque diseñamos la capacitación incluyendo distintos medios y dinámicas variadas para lograr un aprendizaje más experimental y práctico, hubo un desequilibrio entre insumos teóricos y ejercicios prácticos. Por consiguiente, es necesario incorporar más ejercicios y dinámicas para ensayar ciertas técnicas y herramientas básicas de acompañamiento, vinculándolas con preguntas más prácticas que pueden surgir, tales como: ¿de qué manera se puede fortalecer los recursos de la persona acompañada? ¿qué mecanismos son adecuados para identificar los recursos personales de los afectados? ¿cómo manejar los resultados de la sentencia con el acompañado? ¿cómo actuar como acompañante ante ciertas situaciones?
- Por último, percibimos cierto descontento en las personas voluntarias por falta de información, entre otros acerca de la parte organizativa, las preguntas y dudas surgidas y, sobre todo, respecto al rol y las funciones de los acompañantes voluntarios. En todo caso, definimos que tenemos que responder más claramente y actuar más transparentemente. Sin embargo, hubo un factor externo que no nos permitió especificar claramente el rol y las funciones de las personas voluntarias en el acompañamiento, como explicaremos más adelante.

4.1.3 Sesión informativa sobre autocuidado

En nuestra propuesta estratégica de intervención integral ponemos mucho énfasis en la importancia de espacios de soporte emocional al equipo, entendiendo el aspecto de autocuidado y cuidado del equipo también como elemento básico, que garantiza el mantenimiento de las condiciones necesarias para la capacidad de brindar el acompañamiento integral. Sin embargo, no lo consideramos como módulo en el programa de la primera capacitación de dos días, sino decidimos dedicar una sesión informativa aparte, inmediatamente después de la capacitación principal que llevamos a cabo al inicio del mes de junio del 2012.

El objetivo de esta sesión de medio día fue abordar el aspecto del autocuidado; sin

embargo, optamos por modificar el programa abriendo un espacio de expresión de emociones y sentimientos, recogiendo y cerrando así el proceso del impacto emocional que se inició durante la capacitación. Con este espacio asimismo retomamos y reforzamos el mayor fortalecimiento de las capacidades de hablar sobre sentimientos, y expresar sus propias emociones, una intención incorporada indirectamente también en las dinámicas de la capacitación.

Trabajamos el tema del autocuidado de manera más individual, para que las acompañantes voluntarias reflexionen e identifiquen sus propias maneras y estrategias de autocuidado antes de presentar y ensayar algunas técnicas de relajación y masaje, que también pueden servir como herramientas durante el acompañamiento en caso el acompañado se muestra abierto y permite este tipo de contacto físico con el acompañante.

Al inicio del taller, los participantes estuvieron un poco reservados, pero pronto se desarrolló un ambiente relajado y de confianza el cual, además de descubrir y promocionar estrategias de autocuidado, resultó también un paso más de la integración y formación del equipo completo.

4.2 Reto aliviador: resultados de la capacitación

Como mencionamos más arriba, no pudimos responder claramente a la cuestión del rol y las tareas de las personas voluntarias en el proceso de acompañamiento, pues pocos días antes de la capacitación teníamos que enfrentar algunas dudas respecto a la participación de personas voluntarias en el acompañamiento por parte de la institución patrocinadora del caso Cabitos. Este punto insinúa también una problemática mayor que abordamos detalladamente en el siguiente capítulo.

Frente a estas dudas teníamos que cambiar nuestro objetivo de capacitar acompañantes voluntarios para que ellos asuman el acompañamiento. Sin embargo, el impedimento de que las personas voluntarias asumieran el acompañamiento solos se sustentó también en los resultados del taller de capacitación.

Como ya precisamos, en la evaluación del taller algunos de los temas tratados tenían un impacto emocional inesperado en su dimensión, el aspecto de seguridad despertó varios temores y la falta de tiempo no permitió profundizar debidamente los temas tratados y las preguntas respectivas. Ante estas observaciones reconocimos, ya durante la capacitación, que necesitaríamos más tiempo y espacio para una capacitación que prepara adecuadamente las personas voluntarias para esta labor, pues la formación y el aprendizaje son procesos que no se pueden culminar en un par de días.

Frente a las preocupaciones de las acompañantes voluntarias en su formación, decidimos brindarles alternativas respecto a su participación en el proceso de acompañamiento. Les presentamos las dos líneas de trabajo de nuestra estrategia de intervención integral, planteándoles tres posibilidades de apoyar en el proyecto:

- a) Acompañar a los afectados, familiares y testigos conjuntamente con una persona del *Grupo Impulsor*.
- b) Acompañar las audiencias como observadores.
- c) Incorporarse en la comisión de incidencia.

Esa solución significó un alivio, tanto para las personas voluntarias como los integrantes del *Grupo Impulsor*. Además, la incorporación de más personas al trabajo de incidencia política y sensibilización permitió llevar adelante las actividades de esa línea de trabajo.

Al final del taller de capacitación, que culminaron 16 de 19 personas voluntarias (87,5% de ellas mujeres), de las cuales 6 (37,5%) se sentían preparadas para acompañar conjuntamente con una persona del *Grupo Impulsor*, 4 (25%) se incorporaron a la comisión de incidencia (una persona se comprometió a apoyar tanto en el acompañamiento como en la comisión de incidencia) y 2 (12,5%) optaron por observar las audiencias como parte del público general, contando con 11 personas voluntarias comprometidas. El otro tercio de los participantes del taller no estuvo seguro de qué manera puede o quiere apoyar en el proyecto.

Las razones principales fueron dificultades temporales y/o inseguridad respecto a su motivación.

4.3 Afirmación del compromiso

Algunos días antes de la primera fase de las audiencias llevamos a cabo una reunión con los 11 acompañantes voluntarios, quienes se comprometieron a apoyar en el acompañamiento a los afectados, familiares y testigos del caso Cabitos 83 y/o las actividades de incidencia política y sensibilización. En dicha reunión tratamos asuntos organizativos, así como el aspecto de seguridad. Socializamos la hoja informativa que elaboramos, con indicaciones y sugerencias acerca de la seguridad. El hecho de brindar ejemplos e indicaciones concretas, aclarando algunas dudas y discutiendo las preguntas expuestas, ayudó a disminuir los temores y aumentar la confianza en ellos mismos.

De igual manera, presentamos una carta de compromiso que determina los compromisos básicos de ambas partes, con el fin de asegurarnos que podamos contar con las acompañantes voluntarias por un periodo de, por lo menos, tres meses, pero sobre todo para poner énfasis en la importancia del cumplimiento con los principios de acompañamiento y las recomendaciones del *Grupo Impulsor*.

Como *Grupo Impulsor* nos comprometimos a brindar regularmente talleres de soporte emocional a los acompañantes voluntarios, coordinar el trabajo con ellos y facilitarles recursos económicos para el proceso de acompañamiento (viáticos y recarga celular), entregándoles una constancia al final de su compromiso.

Por ser un grupo nuevo trabajando el tema de acompañamiento, vimos por conveniente que, al culminar el proceso de acompañamiento, todos presentaríamos un informe de la experiencia vivida, el proceso de judicialización (el contacto con los familiares, la audiencia, las visitas de soporte emocional), entre otros aspectos importantes, como por ejemplo cómo se sintieron acompañando a los afectados, qué dificultades encontraron en el camino, etc., con el

fin de fortalecer y mejorar nuestra intervención a futuro, pero a la vez para fortalecernos como grupo.

En este marco de compromiso y confianza, empezamos a desarrollar el trabajo con los 11 acompañantes voluntarios en el mes de junio del 2012.

5. PROFUNDIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA VIVIDA: ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAL EN LA PRÁCTICA

La capacitación básica de acompañantes voluntarios marcó un hito importante en el proceso, tanto de la implementación del proyecto de acompañamiento como en la creación de un grupo de acompañamiento que llevara adelante el objetivo. En efecto, las coordinaciones previas con APRODEH nos obligaron a reafirmar nuestro rol y reajustar la organización interna respecto al trabajo con los acompañantes voluntarios, lo cual trajo consigo cambios influyentes respecto al desempeño de todos los integrantes del *Grupo Impulsor* y, por ende, también al desarrollo del proceso de acompañamiento. Por eso es necesario elucidar primero las dificultades que surgieron en el proceso de la delimitación del papel de GAPSA, y el desencuentro con la institución cooperante REDINFA, antes de profundizar y analizar el desarrollo del acompañamiento integral en la experiencia vivida.

5.1 Encuentros y desencuentros: el papel del GAPSA

La coordinación con la institución patrocinadora del caso jurídico en base a los acuerdos básicos, especialmente en las semanas anteriores a las audiencias del juicio oral, fue vital para acordar el procedimiento detallado del acompañamiento e intercambiar informaciones sobre los afectados, familiares y testigos que darían sus testimonios. En el caso del acompañamiento al caso Cabitos 83, la institución patrocinadora se incorporó desde el inicio al *Grupo Impulsor*, y participó en la elaboración del plan de intervención y la ejecución del proyecto “*Acompañamiento Integral a los familiares y testigos en el proceso de*

judicialización del caso Cabitos 83”. Durante esa fase acordamos que el acompañamiento jurídico y la preparación legal serían responsabilidad de APRODEH, y que los demás acompañantes tendrían información general sobre el procedimiento de la judicialización, si acaso las personas acompañadas lo solicitaran, pero sin interferir en cuestiones jurídicas.

5.1.1 El papel del GAPSA en cuestión

Como parte del proceso de las coordinaciones previas a las audiencias del juicio oral, a mediados de mayo del 2012 llevamos a cabo una reunión con la responsable del área legal y del caso Cabitos 83 de la oficina principal de APRODEH. El objetivo principal de la reunión consistió en la aclaración del papel del Grupo Impulsor. Además de algunas dudas al respecto, se sumaron reparos frente a las personas voluntarias por razones de seguridad y confidencialidad, pues ni la institución patrocinadora ni el *Grupo Impulsor* mismo pudo descartar completamente intentos de manipular y boicotear el proceso judicial a través de amenazas, manifestaciones o influencias negativas. Justamente porque cada afectado, familiar y testigo necesitaba mayor confidencialidad, protección y seguridad, APRODEH Lima confió más en el *Grupo Impulsor* que en las personas voluntarias cuidadosamente seleccionadas y en la capacitación sensibilizadas en los aspectos de seguridad y confidencialidad; por tanto, demandó involucrar a los acompañantes voluntarios recién en el acompañamiento post audiencias.

En suma, especificamos conjuntamente con APRODEH el papel del *Grupo Impulsor* y de los acompañantes voluntarios:

- Cada integrante del *Grupo Impulsor*, apoyado por un acompañante voluntario, asumía la responsabilidad de acompañar a los afectados, familiares y testigos alrededor del juicio oral para garantizar la seguridad emocional, física y social de los mismos. Sin embargo, el acompañamiento, antes y durante de las audiencias, sería asumido netamente por los integrantes del *Grupo Impulsor*, mientras que los acompañantes voluntarios se incorporarían en el proceso de acompañamiento con enfoque psicosocial recién en la fase post audiencias.
- Como *Grupo Impulsor* no entraríamos en la etapa de preparación psicojurídica para los testimonios, sino focalizamos nuestra intervención en el cuidado integral de la persona, para evitar una retraumatización en este proceso.
- La participación del *Grupo Impulsor* se iniciaría, previa coordinación con APRODEH Ayacucho, con reuniones grupales con los familiares y testigos que entrarán en las audiencias a fin de tomar contacto, presentar la propuesta de acompañamiento y dar inicio al acompañamiento con enfoque psicosocial y comunitario.
- El acompañamiento durante el testimonio en la sala estaría a cargo del equipo de psicólogos del Ministerio Público; en este momento nuestra participación sería muy restringida y si el caso lo ameritaba, estaríamos allí para acompañar. Después de las audiencias, nuestra intervención continuaría de una manera más focalizada con cada afectado, familia y testigo del caso.

Después de la presentación del *Grupo Impulsor*, con presencia de APRODEH, en una reunión con los afectados, familiares y testigos manifestando que se trabajaría conjuntamente el acompañamiento psicosocial y físico, nos llegó una carta de APRODEH Lima a fines de mayo, pocos días antes de la capacitación de los acompañantes voluntarios. En esa carta

APRODEH reconoció la voluntad de apoyar en el acompañamiento, pero dudaron nuevamente sobre el papel del *Grupo Impulsor*, a pesar de los acuerdos específicos anteriormente determinados. Las aprensiones expresadas por APRODEH surgieron a raíz de informaciones equivocadas de una persona que forma parte de la red de aliados del GAPSA, quien generó la impresión de que el tipo de acompañamiento no correspondía a lo anteriormente acordado, sino que también ejercíamos una labor jurídica, brindando además acompañamiento psicojurídico. En consecuencia, la responsable del área legal de APRODEH nos pidió esclarecer nuestro papel, que sería exclusivamente el acompañamiento después de las audiencias, pues desde muchos años el caso está siendo llevado por APRODEH, que además coordina la preparación legal y el acompañamiento psicológico antes y durante de las audiencias con REDINFA, en base a una cooperación interinstitucional establecida desde hace varios años. Como se trataba de un malentendido causado por manifestaciones equívocas de una persona externa al grupo y su labor operativa, dialogamos con APRODEH, corrigiendo fácilmente el malentendido y confirmamos nuestro papel anteriormente acordado.

5.1.2 Desencuentros con REDINFA

Por sugerencia de APRODEH, incorporamos desde enero del 2012 a REDINFA en la elaboración de la propuesta de acompañamiento integral. Este diálogo se desarrolló más a la distancia de manera virtual porque REDINFA no cuenta con una oficina en Huamanga y, por ende, no está representada permanentemente en el lugar. Entre abril y mayo no hubo comunicación o intercambio significativo entre el *Grupo Impulsor* y REDINFA. En vista de la primera fase de las audiencias y a petición de REDINFA, fijamos una fecha de reunión para los primeros días del mes de junio, la cual serviría para precisar la metodología de intervención y definir la participación concreta de REDINFA en el proceso de acompañamiento.

Lamentablemente, no contamos con la participación de un representante de REDINFA en dicha reunión, ausencia que implicó luego ciertos inconvenientes en el acompañamiento

durante las audiencias. A nivel institucional se generó un descontento dentro de las demás instituciones del *Grupo Impulsor*, porque surgieron dudas respecto al compromiso y la voluntad de cooperar por parte de REDINFA.

En junio, durante la primera fase de las audiencias, percibimos entonces que REDINFA guardó distancia frente a los acompañantes del GAPSA, pero también frente a los afectados, familiares y testigos acompañados, aunque les consideramos integrantes del grupo. Sin embargo, la distancia y la falta de coordinación del acompañamiento ocasionaron malestar y nos hicieron dudar sobre el rol de REDINFA dentro del *Grupo Impulsor*. En consecuencia, decidimos mantener el flujo de información interna restringido hasta que la posición de REDINFA fuera aclarada. En varias ocasiones discutimos internamente sobre cómo enfrentar la situación, acordando intentar aclararla retomando el diálogo en diferentes espacios, y esperando la evolución de la cooperación en la segunda fase de las audiencias.

Llevamos a cabo las coordinaciones previas de la segunda fase de las audiencias con el personal de la oficina ayacuchana de APRODEH, determinando que en esta segunda fase los acompañantes voluntarios apoyarían el acompañamiento desde el inicio, y que REDINFA, conforme al contrato de cooperación con APRODEH, asumiría su rol de acompañar la preparación legal y el acompañamiento psicológico durante las audiencias. El acompañamiento en la segunda fase de las audiencias se desarrolló de forma similar a la primera fase, pero con una relación de más cercanía y cooperación entre REDINFA y el GAPSA.

No obstante, evaluando la segunda fase notamos la necesidad de precisar definitivamente la posición de REDINFA, para lo cual convenimos una reunión a inicios del mes de octubre, pero REDINFA decidió no formar parte del GAPSA por falta de recursos humanos y la priorización de otros proyectos.

En resumen, podemos decir que las dificultades con REDINFA radicarón en la falta de definición de la membresía, pues suponíamos que su

incorporación a pedido de APRODEH y el siguiente diálogo en la fase de la elaboración del proyecto, confirmaban su pertenencia al *Grupo Impulsor*. La equivocación respecto a la relación con REDINFA enseña que es crucial disponer de acuerdos específicos sobre la manera de cooperación, evitando así posibles confusiones a futuro, y por ende también malentendidos y malestares.

5.2 Formación vivencial de los acompañantes voluntarios

Frente a la limitación por parte de la institución patrocinadora del caso Cabitos, y el reconocimiento de que la capacitación a los acompañantes voluntarios no era suficiente, optamos por la continuación de su formación de manera vivencial. Considerando la disponibilidad y las características de las personas voluntarias, que se sentían preparadas realizar la labor de acompañamiento con enfoque psicosocial, y de los integrantes versados del GAPSA, formamos equipos de dos personas, un acompañante voluntario y una persona del *Grupo Impulsor*.

En la primera fase de las audiencias pudimos incorporarlos solo como observadores durante las audiencias, como acabamos de explicar en el subcapítulo anterior. En las visitas domiciliarias participaron de manera pasiva para que experimentaran *in situ* las secuencias y la manera de intervención de un acompañamiento. En el proceso - según la evaluación conjunta del equipo de acompañantes - se involucraron poco a poco más activamente.

En la segunda fase de las audiencias, en agosto, se incorporaron algunas personas voluntarias más a la labor de acompañamiento, quienes por la información de la experiencia vivida por los que ya habían acompañado, se sentían más seguras y preparadas para acompañar el proceso desde sus inicios.

Igual que la coordinación de las visitas, la formación vivencial incumbió a cada acompañante experimentado. En el transcurso del proceso, caracterizado por una multitud de actividades, no tuvimos la oportunidad de socializar nuestras experiencias, dificultades, lecciones aprendidas y sugerencias,

manteniendo por supuesto el principio de confidencialidad. Ese mismo mes notamos la necesidad de gestar un concepto de capacitación orientado a las condiciones actuales, teniendo en cuenta la necesidad específica fortalecer nuestras capacidades y elaborar un plan de trabajo que sirviera de guía a nuestra labor. Se conformó entonces una comisión de tres miembros del *Grupo Impulsor*, quienes tenían la responsabilidad de trabajar estos aspectos. La comisión no entró en funciones por diferentes razones; la primera reunión se postergó por el cruce de horarios con otros compromisos laborales, luego por el tiempo que ameritaba llevar a cabo otras actividades del GAPSA y, por último, un viaje de trabajo prolongado de una integrante de la comisión; por las dificultades en concertar una fecha, la iniciativa de la comisión cayó en saco roto, siguiendo con nuestra formación vivencial.

Sin embargo, para la formación vivencial nos servimos de una estrategia en común, conversando y evaluando la sesión de acompañamiento después de cada visita, considerando, por lo general, tres aspectos, resumidos en las siguientes preguntas: ¿cómo nos sentimos durante la visita? ¿qué nos llamó la atención, qué dificultades y/o dudas encontramos? ¿cómo establecimos el contacto con la persona y de qué manera le dimos un soporte?

Algunas de las acompañantes voluntarias - quienes a partir de la segunda fase de las audiencias conformaban un grupo de nueve mujeres integrantes de *Constructoras de Paz*, del Centro Loyola Ayacucho – realizaron sesiones de acompañamiento solas, previo acuerdo con la otra acompañante y la persona acompañada. Por lo general, las jóvenes realizaron un buen acompañamiento mostrando gran sensibilidad y seriedad, resultando que, al finalizar los procesos de acompañamiento de las primeras dos fases de audiencias, contamos con 9 acompañantes voluntarias que desarrollaron y fortalecieron sus capacidades básicas para el acompañamiento psicosocial.

Cabe resaltar que la realización de acompañamiento con enfoque psicosocial en equipos de dos personas tenía como

efecto positivo, garantizar la sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos, pues en casos imprevistos de indisponibilidad de una acompañante, la otra persona pudo asumir esa tarea.

5.3 Consolidación de la identidad del grupo: denominación del GAPSA

Si bien se dio un cambio importante en el rol del *Grupo Impulsor*, significó también el último impulso para la integración y consolidación de un grupo de acompañamiento, proceso que iniciamos con la incorporación de acompañantes voluntarios a la labor a través de la capacitación básica y la formación de los equipos de acompañamiento.

El cambio del rol del *Grupo Impulsor* y la confusión e imprecisión de esta denominación frente a la frecuente interacción con otras instituciones como el Ministerio Público, nos llevó a denominarnos, durante los meses de junio y julio, más a menudo como *Grupo Acompañamiento* o *Grupo de Acompañamiento Psicosocial*. Para evitar posibles confusiones por las variaciones de nuestra denominación y evitar que estas confusiones nos impidieran transmitir nuestra identidad y objetivos, vimos por conveniente fijar un nombre para el grupo. Es así que, en la quincena del mes de julio del 2012, se discutieron algunas opciones de denominación, eligiendo la denominación actual de “*Grupo Acompañamiento Psicosocial de Ayacucho - GAPSA*”.

5.4 Acompañamiento integral en el caso Cabitos 83

Debemos reconocer la importancia de la decisión de la Sala Penal Nacional de llevar a cabo una parte de las audiencias del juicio oral en la ciudad de Huamanga, beneficiando aproximadamente a 100 afectados, familiares y testigos residentes en la región Ayacucho, personas que, por lo general, no cuentan con recursos económicos para viajar a la ciudad de Lima a brindar su testimonio. Además, el ambiente netamente hispanohablante y moderno de la gran ciudad tiene un efecto intimidante en los afectados, familiares y testigos, en su gran mayoría campesinos quechua hablantes. Por la gran cantidad de declarantes, el juzgado decidió

realizar las audiencias en Ayacucho en tres fases: la primera del 18 al 21 de junio del 2012, la segunda del 21 al 24 de agosto del mismo año, y la tercera fase postergada varias veces, sin haberse realizado hasta la fecha.

En las dos primeras fases acompañamos, como GAPSA, a 67 personas, y en algunos casos adicionalmente a miembros de la familia. Conforme a nuestro diseño del proceso de acompañamiento, intentamos contactar y acompañar antes de las audiencias a los afectados, familiares y testigos cuyos datos de contacto nos fueron facilitados por la institución patrocinadora del caso.

Por lo general podemos confirmar una gran necesidad de brindar acompañamiento con enfoque psicosocial; en varias ocasiones no pudimos contactar a declarantes que, sin embargo, manifestaron el día de las audiencias que querían ser acompañadas después. También hubo personas que no necesitaban de acompañamiento, por estar muy fortalecidas y por haber asumido las experiencias traumáticas en sus vidas de manera resiliente, y otras personas quienes residían fuera de la provincia de Huamanga, que no podíamos acompañar por falta de recursos económicos y humanos disponibles para realizar visitas periódicamente.

Gracias a las coordinaciones horizontales y la flexibilidad de los integrantes del *Grupo Impulsor*, pudimos elaborar un plan de acompañamiento que nos permitió la posibilidad de atender todos los 67 afectados, familiares y testigos cuyos testimonios estuvieron previstos, tanto en la primera fase de audiencias en la segunda mitad del mes de junio del 2012, como la segunda fase fines de agosto del mismo año. Los acompañantes integrantes del *Grupo Impulsor*, conforme a las coordinaciones con APRODEH, llegamos a contactar a todos los afectados, familiares y testigos realizando la primera visita antes de las audiencias. Previamente a las primeras visitas, compartimos varias inseguridades frente a la primera experiencia de acompañamiento de las audiencias, y cierta desconfianza por parte de los afectados, familiares y testigos. Por eso nos impresionamos y alegramos sobre la relativa facilidad en el acceso, la apertura, aceptación y el nivel de confianza con que nos recibieron la

gran mayoría de las personas acompañadas.

En términos generales, percibimos durante todo el proceso de acompañamiento a las audiencias del juicio oral del caso Cabitos 83 una revaloración de los afectados, familiares y testigos, y la confirmación de que la realización de las audiencias en la ciudad de Huamanga responde a una esperanza de parte de ellos. Con nuestra estrategia de intervención logramos establecer una comunicación horizontal entre los acompañados y acompañantes que, con el tiempo, llevó a una relación de confianza. Del mismo modo, el acompañamiento que brindamos como GAPSA transmitió un reconocimiento a los acompañados como personas dignas, por el hecho de involucrarnos en sus espacios privados y su vida diaria que es un aspecto que les fortalece y, por otro lado, contribuye también a la reconstrucción del tejido social, igual que el posicionamiento del GAPSA como tercera parte, actor neutral e independiente de los demás actores.

Cabe resaltar que dentro del marco del acompañamiento psicosocial que proponemos pudimos responder adecuadamente a las necesidades de las personas acompañadas. No obstante, descubrimos las situaciones psicosociales actuales de las personas acompañadas y sus familias, pues en contra de nuestra suposición que la gran mayoría de ellos estaría atrapada en el pasado, y que sus vivencias traumáticas no procesadas les habían impedido seguir adelante con sus proyectos de vida, constatamos que aunque en varios casos no podían procesar su duelo y cerrar el proceso, priman preocupaciones y problemas del presente. Eso implica también que hay que tener presente, durante el proceso de acompañamiento, que la dimensión psicosocial no está limitada a un solo grupo exclusivo, sino que el individuo está entretelado con diferentes grupos sociales, la sociedad-nacional, los niveles institucionales y la economía.

Dificultades durante el proceso de acompañamiento

Se nos presentaron dificultades más allá de las que podríamos enfrentar a corto plazo con el acompañamiento integral que planteamos, pues

las condiciones en que viven la gran mayoría de las personas acompañadas son precarias, muchos incluso se encuentran en situaciones de sobrevivencia. Por ende, tienen otras prioridades y/o no tienen ni las posibilidades ni recursos para reclamar sus derechos en general, lo que significa que tampoco cuentan con recursos sociales ni económicos para hacer el seguimiento de la judicialización de sus casos, aunque significa un gran avance en su búsqueda de verdad y justicia. Además, el sistema judicial no es accesible a la realidad y el mundo de los afectados, familiares y testigos de pocos recursos. En adición a las condiciones precarias en que viven, se enfrentan a graves secuelas de la violencia política que tienen un gran impacto en su vida familiar, en muchos casos caracterizada por grandes problemas y conflictos. Estas preocupaciones no les permiten priorizar el bienestar de su persona ni sus emociones. Para el acompañamiento, estas condiciones significan un reto, pues por un lado se mezcla el acompañamiento individual y familiar, y por otro lado no estuvimos preparados para atender necesidades y problemas actuales sin sobrepasar los límites del acompañamiento o adoptar actitudes asistencialistas. Por lo general, tuvimos ciertas dificultades en definir o aceptar dichos límites, especialmente en el caso de los ancianos acompañados, que viven en un estado de abandono en parte de sus familias y el Estado.

Otros límites para el acompañamiento fueron también los factores geográficos, que se agravan en el tiempo de lluvias, ya que algunas personas acompañadas viven lejos de la ciudad y/o en zonas con difícil acceso. Teniendo en consideración el lugar de residencia de los afectados, familiares y testigos, es recomendable que la institución que patrocina el caso y el juzgado, puedan asegurar la presencia de las personas citadas a las audiencias.

Las dificultades más grandes que tuvimos surgieron en la primera fase, antes de las audiencias. Primero, es importante una buena preparación por parte de la institución patrocinadora, y/o en cooperación con el equipo de acompañamiento psicosocial, que considere tanto la brecha entre el sistema judicial y la realidad de los afectados, familiares

y testigos, como diferencias interculturales; el perfil de nuestras personas acompañadas debe ser más amplio que la esencial preparación legal, es decir hay que brindar mayor y mejor información a los citados, incluso informaciones aparentemente básicas y evidentes. Queremos ilustrar este punto con un ejemplo concreto: varios acompañados comentaron que tenían miedo de presentarse al poder judicial a dar su testimonio porque pensaban que serían llevados presos cuando declaren. Otro ejemplo tiene que ver con la necesidad de brindar una explicación de la distribución de la sala y la presentación del personal presente, pues los afectados, familiares y testigos tienen una idea, mas no saben cuál es realmente su ubicación dentro de la sala, por ejemplo no saben que tienen que tomar asiento delante de los acusados, hecho que implica un factor movilizador e impactante que se puede minimizar previa explicación y descripción.

Tomando en cuenta estas dificultades, sugerimos ampliando nuestra propuesta metodológica inicial, aprovechar la preparación legal de un grupo de declarantes como espacio de acompañamiento y soporte grupal. Nos pareció necesaria la vinculación de la preparación legal y psicojurídica, con el acompañamiento psicosocial, dándose así una intervención más integral, lo cual permitió una mejor y más eficiente preparación, pues se trata de información de interés para todos los declarantes, quienes por lo general tienen preguntas muy parecidas.

De otra parte, reafirmamos la importancia de contar con información detallada sobre los afectados, familiares y testigos, y sus respectivos testimonios, a fin de brindar mejor acompañamiento, evitando temas de conversación o preguntas que pueden ser dolorosas, como, por ejemplo, preguntar por los hijos de una señora acompañada de la cual sabemos que su hijo desapareció forzosamente.

Observamos también que había demasiadas personas acompañando durante las audiencias en la antesala y en la sala misma. Por un lado, el poder judicial solicitó psicólogos de la DIRESA para el soporte psicológico durante los testimonios, por otro lado también estuvieron presentes los colegas de REDINFA. Percibimos,

en consecuencia, cierta confusión de las personas acompañadas por la presencia de tantas personas acompañantes.

Lo que también nos preocupó es que observamos varias situaciones de falta de respeto a la cultura de los acompañados, como también la invasión de espacios de conversación privada por parte de periodistas o profesionales, ansiosos por ganar momentos de protagonismo institucional, sin pensar en los sentimientos y emociones de los afectados.

Avances y logros a nivel institucional:

A pesar de los desencuentros con REDINFA y los malentendidos con APRODEH respecto al papel del GAPSA logramos, en cierta medida, una mayor cohesión de las instituciones integrantes durante el proceso de acompañamiento de las audiencias.

Un proceso reforzado también por el reconocimiento de la importancia del acompañamiento psicosocial en casos de judicialización y procesos de investigación forense, como exhibiciones de prendas de vestir, entrega de restos óseos y toma de muestras de ADN.

El reconocimiento a nuestra labor por parte de APRODEH nos trajo mucha satisfacción y ganas de seguir mejorando nuestra intervención y llevarla a espacios más amplios más adelante.

La carta de reconocimiento que recibimos por parte de la Cruz Roja Internacional, por haber apoyado firmemente en las restituciones de restos óseos, también nos alienta a seguir adelante y a replantear nuestra intervención con objetivos más claros y precisos.

5.5 Acompañamiento de procesos de investigación forense

El reconocimiento de la importancia de acompañamiento psicosocial a los afectados del CAI en procesos judiciales y, por otro lado, la labor del GAPSA al respecto, se manifestó no sólo en la demanda por parte de los afectados, sino también de las instituciones del Estado que

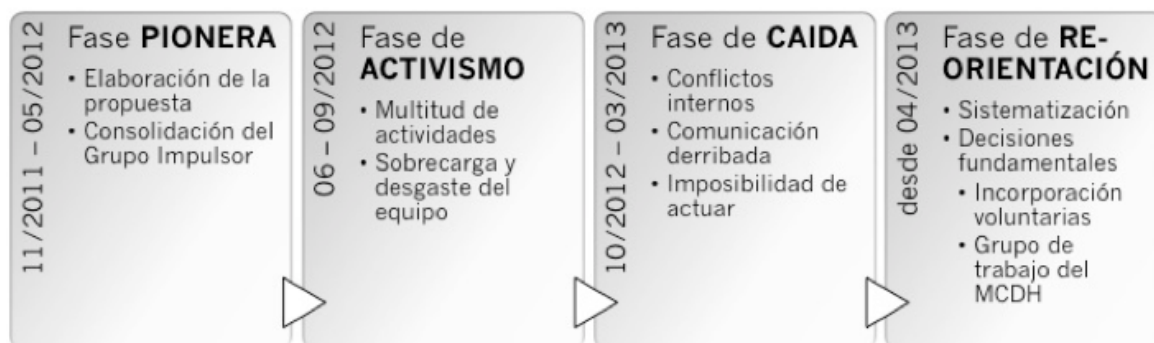
intervienen en estos procesos de judicialización, como el Ministerio Público y el Instituto de Medicina Legal. Ello se concretiza en la solicitud del Ministerio Público a fines de junio del 2012, presentada a través de Apoyo para la Paz, para acompañar diligencias de exhibiciones de prendas del caso Cabitos en distintas provincias de la región Ayacucho.

Accedimos a la solicitud y acompañamos las exhibiciones de prendas que se llevaron a cabo en tres etapas, entre junio y agosto del 2012. Además de estas exhibiciones de prendas, venimos acompañando otras diligencias, tanto de la Fiscalía como del Instituto de Medicina Legal, como entregas de restos óseos y toma de muestras de ADN. En el marco de la presente sistematización, lamentablemente, no podemos profundizar nuestras experiencias y las diferencias de la manera de intervención en el acompañamiento a estas diligencias. No obstante, tenemos que resaltar que la aceptación de la solicitud tuvo influencias indirectas sobre nuestra experiencia del acompañamiento al caso Cabitos 83 y, en consecuencia, también a la dinámica interna del grupo. En efecto, la priorización de acompañamiento de las exhibiciones de prendas que realizaron los integrantes del anterior *Grupo Impulsor*, tenía como resultado que, por falta de recursos humanos disponibles, no pudimos efectuar sesiones de intervención comunitaria, a pesar de la urgencia evidente de aplicarlas; por otro lado, aumentó la carga de trabajo en una medida que causó un desgaste relevante del equipo, implicando la negligencia de otras actividades del equipo.

5.6 Categorizando en retrospectiva: fases de la experiencia

En retrospectiva podemos identificar cuatro fases de la experiencia vivida, que ilustran de manera más simplificada el desarrollo de la experiencia y contribuyen a la comprensión de las dificultades que surgieron a nivel organizacional en el transcurso del proyecto:

Aunque durante los primeros meses de la



Esquema de las fases de la experiencia del GAPSA

implementación del proyecto logramos una mayor cohesión de las instituciones e incluso de los acompañantes voluntarios, las dificultades con la institución patrocinadora, la sobrecarga de actividades y el proceso de construir conjuntamente un grupo de trabajo y una estrategia de intervención, junto a algunos otros factores, nos llevaron a una crisis interna. Por un lado, debido al hecho de que es la primera vez que gestaba una cooperación interinstitucional de esa manera en Ayacucho y, por otro lado, por el carácter universal de algunos errores; por ello decidimos abordar el complejo tema de la institucionalidad más detenidamente, pues nos dimos cuenta que nos brinda varias lecciones aprendidas que pueden ser muy útiles para otros grupos de trabajo, independientemente del área temática en que estén laborando.

6. LAZOS SUELTOS Y FUNDAMENTOS FRÁGILES: INSTITUCIONALIDAD

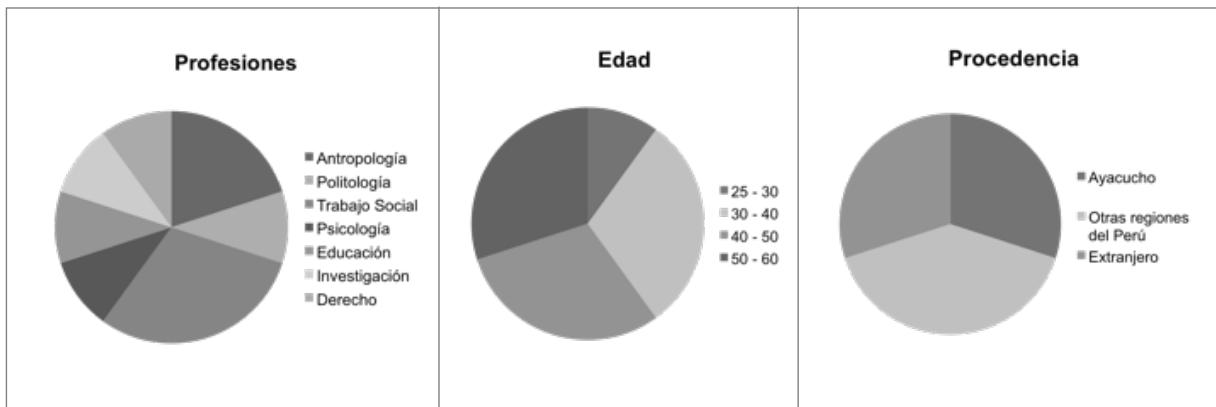
En los capítulos anteriores pusimos de relieve que uno de los aspectos novedosos de nuestra experiencia es el hecho que el GAPSA es un grupo de trabajo conformado por distintas instituciones de la sociedad civil de Ayacucho. Es cierto que el trabajo en redes o grupos de trabajo en sí no es algo innovador, ni siquiera en el contexto ayacuchano, pues el Movimiento Ciudadano por los Derechos Humanos “*Para que no se repita*” es un buen ejemplo de ello. Pero sí es novedoso el hecho de que se unan diversas instituciones no gubernamentales de derechos humanos, salud mental y/o judicialización de Ayacucho para hacer frente a un vacío específico en la atención adecuada a los afectados del CAI, desarrollando un proyecto conjuntamente e incorporando jóvenes voluntarios. No se trata solo de que ese tipo de cooperación interinstitucional sea novedoso en Ayacucho, sino también porque las secuelas de la violencia política, especialmente la desconfianza, están presentes, de manera subliminal, también en la sociedad civil ayacuchana, la cual se caracteriza adicionalmente por ciertas formas de protagonismo. Además, hay una escasez desoladora tanto de psicólogos especializados en salud mental, trauma y atención a afectados de la violencia política, como de instituciones, estatales o no gubernamentales, que trabajan estos temas.

Podríamos suponer que todos estos factores del contexto jugaban un papel desapercibido en el transcurso de nuestra experiencia, pero había varios factores y acontecimientos concretos que influenciaron negativamente en el funcionamiento y la dinámica interna, los cuales

podemos identificar y analizar. Nos parece por lo tanto necesario presentar brevemente la composición del grupo y las estructuras organizacionales antes de profundizar y reflexionar sobre los factores específicos e influencias negativas que nos llevaron a la crisis interna.

6.1 Composición y estructuras organizacionales del GAPSA:

En el grupo de trabajo que se conformó en diciembre del año 2011 participaron varios representantes de distintas instituciones quienes, en los siguientes dos meses, decidieron no seguir formando parte de la iniciativa. Cabe resaltar que el grupo que se vino consolidando en el transcurso del proyecto es un grupo diverso, en su gran mayoría compuesto de mujeres, aunque en la primera fase de la experiencia participó activamente un varón, quien a partir de la segunda fase solo apoyó puntualmente en actividades de incidencia, puesto que una colega suya se insertó también al *Grupo Impulsor*. El grupo de mujeres que integraron el grupo desde el inicio y las que se incorporaron luego, fue muy heterogéneo, tanto en edades y profesiones como por procedencia. 60% de las mujeres que conforman el GAPSA son mayores de 40 años, y entre ellas se encuentran profesionales con formación en antropología, politología, derecho, trabajo social, investigación social, psicología y educación. Cabe resaltar que somos un grupo de trabajo intercultural, pues 30% de los integrantes son extranjeras, 30% son ayacuchanas, y 40% son peruanas de otras regiones del país pero residentes de Ayacucho desde varios años.



Una vez concertada, como grupo de trabajo, la propuesta con objetivos comunes, nos organizamos libremente sin estructura organizacional alguna. En las reuniones de trabajo discutimos las propuestas y tomamos acuerdos democrática y consensualmente. Los acuerdos, al igual que las tareas y la fecha de la próxima reunión, quedan documentados en actas de reuniones. Nos repartimos las tareas y socializamos los resultados con todo el grupo a través del correo electrónico y en la siguiente reunión.

En abril y mayo del 2012 designamos una persona para que asumiera la coordinación del grupo. En estos dos meses, las funciones de la coordinadora se limitaron a la coordinación interna y la gestión para la presentación de una solicitud al Premio en Derechos Humanos “Javier Pérez de Cuéllar”, otorgado por la Embajada de Francia en el Perú.



Esquema de las etapas en la estructura organizacional

Luego de la capacitación a los acompañantes voluntarios y frente a la inminente primera fase de las audiencias del juicio oral del caso Cabitos, conversamos sobre la necesidad de tener una coordinación que gestione el proyecto apoyado económicamente por el DKA y la comunidad jesuita de Ayacucho, convocando para ello a reuniones de trabajo para coordinar actividades. En junio del 2012 pudimos designar dos personas que disponían de tiempo y pudieron asumir la coordinación. La oficina de referencia de la coordinación fue ubicada en el Centro Loyola Ayacucho, gracias a cuyo compromiso con el proyecto pudimos contar no sólo con un espacio y materiales de trabajo, sino también con el apoyo en la administración de los fondos. A pesar del gran aporte del CLA y la existencia de un marco institucional en que pudimos insertar nuestro trabajo administrativo y organizativo, hubo negligencias en la coordinación. Analizaremos este periodo más adelante porque las dificultades que surgieron internamente radican, entre otros factores, en deficiencias de la coordinación, pero van de la mano con otras faltas y descuidos. En enero del 2013 ambas coordinadoras entregaron el cargo de la coordinación por razones personales y la dedicación a nuevos desempeños profesionales.

Este vacío creó un cambio radical en la estructura organizacional, al cual respondimos con una reestructuración provisional hasta fines de marzo, que consistió en una coordinación asignada a una institución integrante del GAPSA - Paz y Esperanza - cuya representante tenía la función de convocar y moderar las reuniones de trabajo y representar el grupo en eventos oficiales.

Coordinación establecida

Como podemos ver en el relato del desarrollo de las estructuras organizacionales, contamos con mayor institucionalidad, entendida ésta como un conjunto mínimo de fundamentos organizacionales, tales como fines comunes, existencia de normas básicas de organización administrativa y una delimitación de las áreas de trabajo a partir de la implementación del proyecto auspiciado por el DKA. El hecho de llevar a cabo un proyecto apoyado por una financiera implica ciertas obligaciones y, por ende, requiere de administración y monitoreo con el fin de garantizar la seriedad y calidad de la labor. A fines de mayo conversamos sobre la necesidad de contar con una coordinación a mediano plazo y, por lo menos, a medio tiempo. Ante la variedad de funciones y los pocos fondos económicos disponibles, estuvimos pensando en repartir las funciones entre tres personas:

Coordinadora 1	Coordinadora 2	Coordinadora 3
<ul style="list-style-type: none"> • Representar al grupo • Coordinaciones con APRODEH • Convocar y moderar reuniones de trabajo • Elaborar plan de trabajo y presentarlo al grupo. • Monitoreo del proyecto • Insumos y coordinación para la sistematización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de acompañamiento a los acompañantes voluntarios • Coordinar soporte emocional para los acompañantes voluntarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de reunión • Rendición de cuentas

Sin embargo, al inicio del mes de junio, pudimos designar dos personas que asumieron la coordinación, una de ellas integrante del GAPSA desde la fundación, y la incorporada al *Grupo Impulsor* en el camino. En efecto, en

el transcurso del proyecto se visibilizó que a las tareas y funciones previstas se sumaron varias más, generando así una amplitud de tareas que, a veces, no coincidió con los tiempos disponibles de las coordinadoras:

Coordinadora 1	Coordinadora 2
Coordinaciones con APRODEH	Reuniones y capacitaciones para acompañantes voluntarios
Coordinación de acompañamiento, incluyendo apoyar en el acompañamiento de personas que no tienen quien les acompañe	Coordinación del soporte emocional para los voluntarios
Plan de trabajo	Imagen institucional (tríptico, membrete, logo etc.)
Monitoreo y evaluación del proyecto (Responsabilidad del monitoreo y la documentación, el monitoreo en sí mismo es tarea de todos)	Comunicación interna (envío de las actas, convocatorias y agendas para las reuniones de trabajo, canalizar información)
Rendición de cuentas	Elaboración de las actas de las reuniones
Elaboración de informes a financieras	Coordinación de la comisión de incidencia
Representación del GAPSA y coordinaciones con otras instituciones	Elaboración de solicitudes de proyecto
Redacción y envío de documentos, constancias, correspondencia	

6.2 Fundamentos frágiles: organización y comunicación

Recordamos que el GAPSA es un grupo de trabajo conformado por distintas instituciones de la sociedad civil de Ayacucho, que se constituyó ante la necesidad de hacer frente a un vacío concreto en la atención a los afectados por el CAI en los procesos post-CVR, enfocándonos en un aspecto específico: acompañamiento con enfoque psicosocial de la judicialización del caso Cabitos 83. Cada una de las instituciones integrantes cuenta con experiencias previas muy diversas, tanto en enfoques como en metodologías aplicadas. Por ende, estuvimos como GAPSA, y estamos todavía, en proceso de construir una metodología de intervención consensuada para nuestra realidad, basada en una estrategia definida conjuntamente. En consecuencia, existen ideas y propuestas diversas sobre el enfoque prioritario y la metodología adecuada de intervención.

No debemos olvidar que el grupo se constituyó como grupo de trabajo que realiza sus actividades netamente de manera voluntaria, quiere decir que aparte de una pequeña bonificación para las dos personas que asumieron la coordinación en entre junio y diciembre del 2012, todos los integrantes participan *ad honorem* con la disponibilidad que le permiten sus empleos o estudios. Esta concepción se mantiene hasta la fecha por no contar ni con una propia autonomía institucional ni con los recursos económicos y humanos necesarias. La condición de encontrarse en proceso de consolidación como grupo de trabajo interinstitucional especializado, construyendo una propuesta de intervención integral en común, generó que en algunos momentos primaran intereses institucionales o personales de los integrantes. Además, la ampliación no reflexionada y analizada del área de intervención al acompañamiento, en otras etapas de la judicialización que no fueran los juicios orales como los procesos de investigación forense, implican un factor más que debilitó el desarrollo institucional organizado y sostenible del GAPSA.

En los meses siguientes al establecimiento de la coordinación, precisamente entre junio y septiembre del año 2012, tal como señalamos

en el capítulo anterior, realizamos una buena cantidad de actividades (anexamos una línea de tiempo para mayor comprensión de nuestra experiencia completa). En efecto, se sumaron, a nuestra actividad principal de acompañamiento con enfoque psicosocial al caso Cabitos 83, el acompañamiento en diligencias del Ministerio Público y las actividades de nuestra segunda línea de trabajo, incidencia política y sensibilización.

La densidad de actividades, planificadas y no planificadas, el entusiasmo que sentimos iniciando nuestra labor y el reconocimiento de tal, se influenciaron mutuamente, asignando al GAPSA características de activismo, e influenciando de manera importante diferentes niveles de la organización y su dinámica interna

a) La coordinación

La coordinación asumió el cargo poco tiempo antes del comienzo de la primera fase de audiencias, fase con mayor cantidad de actividades en general. El GAPSA participó activamente en todas las actividades, dejándose llevar por el entusiasmo del inicio del acompañamiento a los afectados, familiares y testigos, sin guardar la distancia necesaria para obtener una vista conjunta, ni dedicar el tiempo necesario para organizarse suficientemente, o sea repartir y designar claramente las tareas y funciones de cada coordinadora, con un plan de trabajo elaborado.

En consecuencia, una gran parte de las tareas fueron asumidas por ambas coordinadoras, cuyos roles y funciones quedaron confusos, originando que la toma de decisiones, a nivel de la coordinación, no fuera uniforme, pues en algunos asuntos se tomó decisiones conjuntamente y en otros no. Estos factores, en combinación con una falta de información por parte de los miembros del grupo cuando asumieron tareas, causaron cierto malestar en la misma coordinación.

b) La coordinación en relación con el grupo

El hecho de contar con una coordinación remunerada tuvo una influencia subliminal en la dinámica del grupo por dos razones: en primer lugar, tal como señalamos, surgieron un conjunto

de tareas en el transcurso del proyecto; en segundo lugar, aumentaron inconscientemente las expectativas del grupo hacia la coordinación, asignándole mayor responsabilidad dentro del grupo. Los malestares y desencuentros dentro de la coordinación se transmitieron también hacia el grupo, lo cual contribuyó a un descontento con la coordinación. Cerrándose el círculo vicioso iniciado, los malestares mutuos se intensificaron por la falta de claridad de las expectativas del grupo hacia la coordinación. Esa problemática se dio a conocer más claramente en cuestionamientos repetitivos a la coordinación, a través, por ejemplo, del rechazo de propuestas sin ofrecer o discutir alternativas. Paralelamente, existió falta de información, tal como mencionamos líneas atrás, originando situaciones o espacios informales en que algunas de las integrantes del GAPSA intercambiaron opiniones e ideas respecto a la situación y la labor del GAPSA sin socializar las respuestas con todo el grupo. Por consiguiente, la comunicación entre la coordinación y el grupo se dificultó por no contar con información relevante en su momento y por no socializarla con la coordinación y/o con todo el grupo. Intentamos, previa discusión y acuerdo en plenaria, enfrentar esa dificultad con la canalización de la información y comunicación en general a través de la coordinación. Lamentablemente, tanto la coordinación como los demás integrantes del grupo cumplimos este acuerdo solo en parte.

c) El grupo como conjunto

Después de la primera fase de la implementación del proyecto, caracterizada por la densidad de actividades y el activismo, se visibilizaron las dificultades de comunicación y el descontento del grupo en su conjunto, pero tomamos conciencia de que veníamos asumiendo un rol más allá de lo previsto. Considerando la necesidad y alta demanda de acompañamiento psicosocial, nos planteamos el tema de las perspectivas del GAPSA. Sin embargo, no pudimos concretizar las ideas y propuestas para la reorientación de nuestra labor, porque los factores que influenciaron negativamente en la dinámica interna se retroalimentaron con la negligencia de cuidado del equipo y de las sesiones de soporte emocional. Aunque desde

la concepción y planificación de la intervención consideramos la importancia del autocuidado del equipo que interviene, no le otorgamos los espacios adecuados ni lo priorizamos en el momento debido. Por eso, el reconocimiento del desgaste por falta de autocuidado del equipo y las ya existentes divergencias internas, nos llevaron a priorizar la realización de sesiones de soporte emocional a los integrantes del GAPSA.

Las divergencias internas y los problemas de comunicación se manifestaron también en la creciente imposibilidad de tomar decisiones relevantes, no solamente respecto a las perspectivas sino también respecto a una necesaria reestructuración interna, pues ni la estructura organizativa ni la definición de las líneas de trabajo se ajustaban a los cambios causados tanto por factores externos como internos.

Según lo previamente planteado, la manera de trabajar y la toma de decisiones internamente se debían basar en la igualdad y la discusión de propuestas, hasta llegar a acuerdos consensuados. En ningún momento definimos un proceso de toma de decisiones ni acordamos reglas básicas de manejo de información y de comunicación. El hecho de que mantuvimos los principios del consenso básico, en combinación con la densidad de actividades, tuvo como consecuencia que no dedicamos espacios y tiempo suficientes a la discusión y reflexión de nuevos retos. Eso significa que no analizamos las implicancias, consecuencias y recursos disponibles antes de responder a solicitudes de acompañar o realizar actividades en general, ni elaboramos estrategias y/o planes de trabajo que facilitaran la organización de nuestro quehacer. En el momento de plantear las perspectivas del GAPSA, no fuimos capaces de elaborarlas por las razones ya expuestas, pero también porque existían diferentes modelos del GAPSA como organización, así como enfoques y prioridades parcialmente divergentes.

6.3 Levantando muros: vulneración de principios

Aunque los factores anteriormente elucidados marcan solamente una gran parte de todo el conjunto de factores que causaron

malentendidos y conflictos internos, acaeció un hecho que tuvo significativa influencia en la desestabilización interna a inicios de octubre del 2012, cuando APRODEH expresó preocupaciones respecto a las tensiones internas, pero sobre todo respecto a acciones que venía realizando una persona integrante del GAPSA. En efecto, varios afectados, familiares y testigos se pusieron en contacto con APRODEH comentando que una integrante del GAPSA estaba realizando entrevistas con ellos, lo que les causó intranquilidad e incomodidad. APRODEH solicitó al GAPSA esclarecer los sucesos, y precisar si estas entrevistas suponían acciones del GAPSA propiamente. Nos desconcertamos sobre esas declaraciones, pues uno de los principios más importantes del acompañamiento que brinda el GAPSA es que todas las instituciones y personas integrantes no persiguen intereses propios en los espacios de acompañamiento. En el debate sobre este hecho coincidimos que hay que tener mucho cuidado en no mezclar investigación y acompañamiento, para no perder la confianza de los familiares y testigos. Además, estuvimos conformes que el acompañamiento no tiene que ver con una investigación, sino que es un espacio privado, de confianza, confidencialidad y transparencia.

La infidencia de la integrante del GAPSA, que aprovechó el espacio de acompañamiento para fines personales, significó uno de los puntos de quiebre más profundos en la dinámica interna, pues la falta de compromiso y ética profesional quedó al descubierto, razón por la cual la persona involucrada no se presentó más a las reuniones del GAPSA para aclarar lo sucedido, creando un ambiente de desconfianza en el grupo. Demás está señalar que este accionar particular perjudicó la relación del GAPSA con APRODEH, con consecuencias hasta la actualidad.

6.4 Cerrando espacios: jóvenes acompañantes en el GAPSA

Lo previamente expuesto se puede entrever también en el trabajo conjunto con los jóvenes acompañantes voluntarios, porque en él se refleja, entre otras carencias, la falta de un concepto reajustado de actuación.

Los cambios inesperados, antes y durante de la capacitación de los acompañantes voluntarios, generaron la imprevista continuidad de su formación, ahora de manera vivencial, tal como detallamos anteriormente, pero que no estaba sustentada por concepto alguno. Por otro lado, la capacitación básica no bastó para prepararlos adecuadamente con el fin de que puedan asumir el acompañamiento solos. El aspecto positivo fue la incorporación de las personas voluntarias en ambas líneas de trabajo del GAPSA, es decir el acompañamiento a los afectados del CAI y la complementaria incidencia política. El grupo de acompañantes voluntarios es muy comprometido, con mucho entusiasmo, con motivación e ideas, habiendo desarrollado y fortalecido sus capacidades, lo cual resulta en un acompañamiento con mucha sensibilidad, empatía y seriedad.

Con la idea de involucrándolos aún más, la coordinadora responsable convocó constantemente a reuniones con los acompañantes voluntarios, informándoles sobre las decisiones principales del grupo, y coordinando las actividades a realizar. Durante la fase de densidad de actividades no los involucramos en los procesos de toma de decisiones ni les dimos acceso a toda la información. La incorporación del grupo de acompañantes voluntarios, que empezó a constituirse como grupo “satélite” del original *Grupo Impulsor*, fue un punto clave que discutimos y cuya decisión postergamos varias veces, por la notable debilidad interna.

En esa etapa, la coordinadora responsable estuvo limitada en sus posibilidades de interactuar y llevar adelante el trabajo con los jóvenes acompañantes, pues la ausencia de un plan de capacitación y/o trabajo al respecto, en combinación con la postergación de decisiones, limitaron a la coordinación en la ejecución de actividades, muchas veces con poca anticipación. No hubiéramos podido realizar dichas actividades sin los recursos, la motivación y flexibilidad de los acompañantes voluntarios.

No obstante, en el transcurso del proyecto aumentó el descontento por parte de los jóvenes voluntarios, pues se sentían más y más

excluidos, expresando que querían involucrarse más por el gran compromiso que sentían con el GAPSA y su labor, expresando que era “*cómo si renaciéramos en el GAPSA*”. En efecto, por no contar ni con un plan de trabajo a corto plazo ni con perspectivas definidas a mediano y largo plazo, así como no valorar adecuadamente el rol y potencial de las acompañantes voluntarias, no las involucramos a las reuniones de trabajo del anterior *Grupo Impulsor*, y ellas percibieron las dificultades internas, pero por no contar con informaciones y explicaciones explícitas no podíamos superar el sentimiento de exclusión de parte de las voluntarias.

Actualmente, el GAPSA en su conjunto se encuentra en un proceso de reorientación y reestructuración. Para este proceso recibimos, en marzo del 2013, insumos, ideas e impulsos muy valiosos durante una capacitación de todo el equipo, facilitada por Carlos Martín Beristaín. Motivadas a superar la crisis interna y optimizar nuestra labor, las instituciones involucradas encaramos este desafío tomando en cuenta los resultados de la presente sistematización, que resumimos formulando las lecciones aprendidas en el siguiente capítulo.

7. ENCARANDO EL FUTURO: LECCIONES APRENDIDAS Y PERSPECTIVAS

Nuestra reflexión sobre la experiencia piloto del GAPSA obliga a un resumen a través de la identificación y especificación de las lecciones aprendidas, que nos permitan mejorar nuestra labor de acompañamiento en Ayacucho. De igual manera, esperamos contribuir a la optimización del trabajo de iniciativas similares. Hemos estructurado la presentación de lecciones aprendidas tal como hicimos con nuestra sistematización, es decir ciñéndonos a los ejes centrales que guiaron nuestro proceso de reflexión.

Funcionamiento organizacional:

- Independientemente de la estructura organizacional, es vital definir normas y principios que guíen tanto la organización interna como el quehacer, y contar con reglas fundamentales claramente definidas y obligatorias que definan la comunicación básica, el proceso de toma de decisiones y el manejo de información bajo criterios de transparencia.
- De nuestra primera lección aprendida deriva que la comunicación, en general, es transversal, especialmente en un grupo de trabajo tan heterogéneo como el GAPSA. Eso implica, por un lado, una consideración especial de las reglas universales de comunicación y, por otro lado, la definición consensuada de reglas de comunicación organizacional interna, como por ejemplo el manejo de información, elaboración de actas y moderación de reuniones de trabajo.
- En el caso de cooperación entre diferentes instituciones con propias experiencias múltiples que realizan conjuntamente un proyecto, es fundamental socializar los intereses e intercambiar opinión sobre los distintos conceptos, tanto respecto a la manera de trabajar en conjunto como sobre el contenido de la labor, construyendo directrices comunes que guíen el quehacer.
- Para evitar confusiones que perjudiquen el proceso de toma de decisiones, es fundamental definir explícitamente el modelo de membresía en el grupo, señalando la atribución explícita de voz y/o voto en los procesos de toma de decisiones.
- La definición clara de roles, funciones y responsabilidades evitará confusiones, malentendidos y una sobrecarga de trabajo, logrando con ello la realización más eficiente de la labor.
- El equipo tiene que dedicar espacios y tiempo suficiente a la reflexión y discusión ante nuevos retos, considerando un análisis de las implicancias, consecuencias y los recursos disponibles, evitando el activismo a través del reajuste del proyecto y/o las estrategias de intervención.
- La elaboración de estrategias y planes de trabajo consensuados, basados en las normas, principios y reglas básicos, facilitan la planificación, organización y realización del quehacer.

Acompañantes voluntarias en el GAPSA

- El aporte de las jóvenes acompañantes voluntarias es muy valioso, pues ante la demanda y necesidad de acompañamiento se necesita una cantidad suficiente de acompañantes capacitados y comprometidos. Además, las jóvenes voluntarias cuentan con capacidades diversas, están muy motivadas y contribuyen creativa y constructivamente al quehacer del grupo. Es fundamental involucrarlas en la vida orgánica del equipo aprovechando de su gran potencial, valorándolas como jóvenes profesionales.
- La capacitación de acompañantes voluntarios requiere tanto un concepto elaborado que considere no sólo una formación vivencial, sino también espacios de formación a través de ejercicios prácticos, en un ambiente seguro (p.ej. a través de sociodramas), y una planificación a mediano plazo. El proceso de formación, además, tiene que realizarse con esmero y responsabilidad de todo el equipo.

Estrategia y metodología de acompañamiento integral:

- La cooperación con la institución patrocinadora del caso jurídico es esencial para poder brindar el acompañamiento integral de calidad que proponemos. La aclaración del papel del equipo de acompañamiento, la confianza mutua, la transparencia y el intercambio confidencial de informaciones relevantes y necesarias para la labor, conforman los fundamentos esenciales de la cooperación.
- El acompañamiento a los afectados, familiares y testigos antes de las audiencias debe considerar la preparación legal a nivel grupal, en combinación con una intervención comunitaria. La preparación integral a nivel grupal permite utilizar métodos como el sociodrama para simular situaciones que se pueden dar en las audiencias. Además, las personas que van a testimoniar tienen preguntas parecidas al respecto, por lo que la preparación legal

general se puede realizar más eficientemente en grupo. En consecuencia, la preparación legal y psicosocial a nivel grupal tiene como efecto que las personas que van a testimoniar comparten sus temores, miedos y preocupaciones y, por ende, se sienten acompañados con otros que viven emociones similares, y no se sienten solas al enfrentar esta situación en las audiencias.

- La experiencia de acompañamiento a los afectados, familiares y testigos mostró que la gran mayoría de las personas no está atrapada en vivencias traumáticas del pasado, sino que se enfrenta a problemas actuales muy diversos. Para poder brindar la información donde acudir para encontrar apoyo y encontrar alternativas de solución y/o la derivación a la institución correspondiente, es recomendable que el grupo de acompañamiento elabore un directorio de las respectivas instituciones.
- El autocuidado del equipo y las sesiones de soporte emocional a los acompañantes son parte importante de la metodología de intervención, que se deben llevar a cabo con la misma prioridad que las demás actividades. La realización de sesiones regulares de soporte emocional al equipo previene el desgaste, tanto a nivel personal como grupal y, por consiguiente, contribuye al cuidado del ámbito laboral eficiente y motivador.
- La construcción y el cuidado de una red de aliados a nivel regional, nacional e internacional es un aspecto transversal e importante para la estrategia de intervención integral que planteamos, especialmente para la línea de trabajo de incidencia política y relaciones políticas, al igual que para la vigilancia del desarrollo de los procesos jurídicos.
- La incorporación de capacitaciones más seguidas al equipo mejorará la intervención en el acompañamiento, y contribuirá tanto al desarrollo y fortalecimiento de capacidades personales, como al fortalecimiento organizacional.

Queremos resaltar que la construcción conjunta de nuestra estrategia y metodología de acompañamiento integral ha sido posible gracias a los diversos aportes y experiencias previas de cada uno de los integrantes. Nuestra propuesta de acompañamiento integral considera los elementos esenciales que permiten una intervención en todos los niveles y espacios relevantes, para contribuir a la construcción de la memoria histórica y una cultura de paz.

Aunque una propuesta y un proyecto como el del GAPSA se enfrentan a múltiples desafíos en diferentes niveles, nos enseñan que la cooperación de diferentes instituciones y personas puede ser un espacio de relaciones horizontales y amigables, en el cual, a pesar de que pensamos distinto, la experiencia puede ser motivadora y creativa. Participamos en un mismo espacio que une las voluntades de atender a la población afectada por el CAI, que representa una oportunidad única para el intercambio enriquecedor sobre las múltiples experiencias en el tema que aportan cada institución y cada persona integrante. Sin embargo, debemos cuidar bien estos espacios, pues aunque las motivaciones compartidas y el objetivo en común son el motor para un proyecto como el nuestro, se requiere de ciertas condiciones básicas para que se pueda realizar ejecutar de manera eficiente.

2011

noviembre

Iniciativa por Praxis, Wiñastin, Paz y Esperanza y Sumaq Kawsay

diciembre

Centro Loyola Ayacucho y Apoyo para la Paz se incorporan a la iniciativa

El *Grupo Impulsor* se constituye

2012

enero

APRODEH se incorpora y se inicia el diálogo con Redinfa

Elaboración del proyecto y búsqueda de financiamiento

abril Exhibición de prendas de vestir en Ayacucho

mayo Capacitación de los acompañantes voluntarios y el *Grupo Impulsor*

junio Conferencia de prensa

Realización de vigilia

1a fase de audiencias del juicio oral del caso Cabitos 83

julio Romería a *La Hoyada*

1a fase de acompañamiento en exhibiciones de prendas de vestir

agosto 2a fase de acompañamiento en exhibiciones de prendas de vestir - suspendida -

3a fase de acompañamiento en exhibiciones de prendas de vestir

2a fase de audiencias del juicio oral del caso Cabitos 83

Feria informativa por el aniversario de la entrega del informe final de la CVR

septiembre Desayuno de trabajo con consejeros regionales

Acompañamiento en toma de muestras ADN

octubre

Redinfa decide no formar parte de GAPSA

Varios cambios respecto a los integrantes de GAPSA

noviembre Sesión de autocuidado y soporte emocional a las acompañantes voluntarias

Sesión de autocuidado y soporte emocional a las integrantes del anterior *Grupo Impulsor*

diciembre Feria informativa por el día internacional de DDHH

2013

enero

Acompañamiento en restituciones de restos óseos de víctimas de Chungui

marzo Capacitación del equipo facilitado por C. Martín Benstain

Incorporación de los acompañantes voluntarios y GAPSA forma un grupo de trabajo del MCDH

abril Paz y Esperanza se retira de GAPSA y APRODEH suspende su participación hasta que el grupo se reorganizó

Acompañamiento antes, durante y después de las audiencias

Acompañamiento antes, durante y después de las audiencias

El Instituto de Estudios Peruanos (IEP) es una institución privada sin fines de lucro creada en 1964, cuyo propósito es la investigación, la enseñanza y la difusión de los estudios sociales sobre el Perú y otros países de América Latina. Las actividades del IEP se realizan y difunden a través de investigaciones, consultorías, diagnósticos, evaluaciones, seminarios, conferencias y publicaciones. Estamos seguros de que estas actividades son esenciales para la elaboración de mejores políticas públicas, el crecimiento económico con equidad, la eliminación de las desigualdades sociales, el fortalecimiento de las instituciones democráticas, así como para el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural del Perú.

El Instituto cuenta con un catálogo de más de 600 títulos publicados en varias series temáticas, muchos de los cuales han pasado a ser lectura obligatoria en diferentes ámbitos académicos.

En esta línea, los Documentos de Trabajo (ISSN 1022-0356) constituyen una SERIE EDITORIAL dedicada a la publicación de avances de investigación o estudios breves sobre distintos temas de las ciencias sociales y humanidades.

Antropología / Documentos de política / Economía / Educación
Ethnohistoria / Estudios de Género / Historia / Historia del arte /
Lingüística / Sociología y política / Talleres IEP

ISBN: 978-9972-51-410-4



IEP Instituto de Estudios Peruanos

