

Trabajo colaborativo, clave de la eficiencia

Una intervención para perfeccionar las metodologías internas de coordinación y organización en beneficio de las/os usuarias/os del CEM Tacna



Equipo que implementó la buena práctica:

Elsa Aguilar Cahuana, Idamaría Ayerbe Sequeiros, Jorge Enrique Campos Raffo, Jeannette Angelit Dávila Brondi, Edith Jacqueline Lagos La Rosa, Nelly Martha Luque Orcoapaza, Betsy Ivette Mormontoy Pinto, Cecilia Milagros Montoya Castro

Reuniones esporádicas, sin fechas fijas ni seguimiento de los acuerdos. Eso es lo que pasaba en el CEM Tacna, eso es lo que tenía que cambiar para mejorar los niveles de atención. Y se logró. Fue complicado. Hubo que reconocer errores y desarrollar metodologías que incrementaran la eficiencia, la organización y el compromiso laboral.

Resumen

La organización y la dinámica interna de un grupo de trabajo son de suma importancia en varios niveles del ámbito laboral. Un equipo integrado y armonioso, en el que todos los integrantes están enfocados hacia un mismo objetivo, genera condiciones y relaciones laborales basadas en la cooperación y el compromiso común, proyectando además esa comunión de ideas y objetivos, a los/as usuarios/as que son atendidos/as o se relacionan con esos/as profesionales y especialistas.

Pero qué ocurre cuando después de un análisis interno se identifica que ese estado de eficacia no se consolida o, visto desde otra perspectiva, solo existe en apariencias. Eso fue lo que sucedió en el CEM Tacna, donde se detectaron dificultades internas en la organización del trabajo, las cuales repercutían en la atención a las víctimas de la violencia familiar y sexual.

Frente a esa situación se planteó la necesidad de mejorar la dinámica de la organización operativa y administrativa del CEM, para elevar los niveles de atención y el seguimiento de los casos de violencia familiar y sexual, con el objetivo prioritario de brindarle a la comunidad un servicio de calidad y, sobre todo, eficaz.

En la búsqueda de esos objetivos se trazaron diferentes estrategias, como las reuniones ordinarias – con todas/os las/os profesionales del CEM–, temáticas –orientadas a socializar los casos de alto riesgo– y ampliadas –con la participación de las integrantes de Estrategia Rural–. Para asegurar la efectividad de los encuentros, el coordinador del CEM se encargaría de monitorear el cumplimiento de los acuerdos tomados.

Otra estrategia que se implementó fue la formación de redes con otras instituciones que trabajan el tema

de violencia familiar, además de la capacitación constante, para que todas las personas involucradas estuvieran renovando sus conocimientos.

Las estrategias fueron exitosas. Las reuniones permitieron que el equipo se integrara para intercambiar ideas, visualizar objetivos y metas, trazar estrategias, fijar prioridades y coordinar el seguimiento de los casos.

Estos logros cualitativos han permitido mejorar la organización interna, interactuar, debatir y superar las debilidades iniciales, sentando las bases del trabajo de equipo y colaborativo, donde las decisiones se toman de manera conjunta entre los/as profesionales, buscando siempre las mejores alternativas para el bien de los/as usuarios/as.

La buena práctica también obtuvo resultados cuantitativos. Esto es evidente al comparar las estadísticas de 2010 con las de 2014. En el primero se acogieron y se abrieron 800 casos, de los cuales solo 249 tuvieron evaluación de riesgo; 664, diseño de plan de seguridad y estrategia de afronte; 130, patrocinio policial; 297, patrocinio fiscal; 569, patrocinio judicial, y 49, acompañamiento psicológico.

En 2014 se acogieron y abrieron 529 casos, y se realizaron 592 evaluaciones de riesgo, 1.143 diseños de plan de seguridad y estrategia de afronte, 189 patrocinios policiales, 338 patrocinios fiscales, 815 patrocinios judiciales, y 209 acompañamientos psicológicos, lo que revela un incremento en las atenciones y seguimientos de los casos.

El tecnificar las reuniones ha permitido mayor efectividad en la atención y el seguimiento de los casos en más de un área. Asimismo, la integración de las áreas de promoción y estrategia rural ha mejorado la focalización de las intervenciones, potencializándose los resultados y mejorando la imagen del CEM.

Otro de los aspectos positivos de la buena práctica fue el mejoramiento del clima laboral. Socializar los resultados de las intervenciones en las reuniones facilitó el aprendizaje organizacional y la eficiencia. La incorporación de diferentes tipos de registros, como instrumentos de comunicación interna, permitió una mayor fluidez en la comunicación y el seguimiento de los acuerdos. Todos estos factores repercutieron en una mejor atención a las víctimas de la violencia familiar y sexual.

Contexto y problema

Reunidos para el éxito

Era el momento de tomar decisiones y hacer cambios. Y es que no solo se trata de cumplir con un horario, de trabajar dejándose llevar por la rutina. El compromiso es ser eficaces en la atención de los casos de violencia familiar y sexual.

Pero no es fácil conseguirlo. Hay que superar una serie de dificultades y obstáculos para cumplir ese objetivo. Diversas situaciones impiden que todas/os las/os profesionales de un grupo de trabajo desarrollen al máximo sus potencialidades. Tampoco es fácil formar

y consolidar un equipo solidario y participativo, en el que todos alcancen un máximo nivel de compromiso.

Y como las apariencias engañan, se puede creer que para trabajar en equipo basta con realizar reuniones esporádicas carentes de metodología. Eso es insuficiente porque la coordinación es un aspecto fundamental en las organizaciones que, por su naturaleza, deben integrar acciones multidisciplinarias en la búsqueda de sus metas y objetivos. Eso fue lo que constataron los/as profesionales del CEM Tacna, al descubrir y analizar las fortalezas y debilidades de su organización interna.

Al descubrirse aquellas falencias y al comprobarse que las reuniones de coordinación que se realizaban cada semana no eran lo suficientemente eficaces, se decidió iniciar un proceso de cambio que convirtiera a esos encuentros en espacios dinámicos de trabajo colaborativo, donde se trazaran planes y estrategias de acción, y, también, se asumieran compromisos.

De esa manera, el CEM Tacna, que opera con el modelo de atención completa desde 2001, replanteaba sus procesos de organizativos internos, porque, desde su puesta en marcha, el personal se reunía una vez por semana para conversar sobre las necesidades logísticas, resolver los problemas prioritarios y planificar las actividades de las distintas áreas.

Con el paso del tiempo, y a medida en que el equipo de profesionales se iba compenetrando, se abordaría la situación y el avance de los casos y las denuncias de violencia familiar y sexual presentadas por las

usuarias. Es decir, siempre se realizaron reuniones, pero sin una metodología que asegurara su eficacia.

Tiempo de análisis

Dos años después, funcionarios/as del PNCVFS llegarían a Tacna para realizar una supervisión. Al término del proceso, entregarían al equipo de profesionales del CEM el análisis institucional de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Dicho documento generaría la inquietud y la necesidad de realizar un FODA interno. Ese proceso de reflexión sirvió para evidenciar la existencia de una serie de problemas derivados de una organización interna deficiente. Detectada la debilidad, se decidió mejorar las reuniones de coordinación, encontrar soluciones y fortalecer la marcha de la institución.

Es pertinente recordar que en 2006 no existía un control interno de las actividades, por lo que, con cierta frecuencia, la documentación se traspapelaba. Otro escollo para el buen funcionamiento del CEM era la falta de una comunicación oportuna de los casos nuevos a las áreas correspondientes. Adicionalmente, si un/a profesional se ausentaba, el/la siguiente desconocía el caso, por lo que se intervenía fuera de tiempo.

La situación se agravaba en los casos de alto riesgo, porque estos no eran analizados ni visualizados en grupo. Tampoco se establecían estrategias de afronte a favor de las usuarias y existía un total desconocimiento de las características de los procesos emblemáticos.

En lo referido a las reuniones de coordinación interna, estas carecían de una programación fija y se organizaban fuera del horario de trabajo, generando malestar e incomodidad entre las/os profesionales, quienes tenían que postergar actividades familiares y laborales para asistir. Adicionalmente, no se había implementado un sistema para monitorear el cumplimiento de los compromisos asumidos por el personal.

El año del cambio

El panorama descrito se mantuvo hasta 2010, generando preocupación, malestar, conflictos internos e insatisfacción laboral. Las/os profesionales que laboraban en el CEM no estaban integradas/os, lo que repercutía en la calidad de atención que se brindaba a las/os usuarias/os. Ese ambiente desorganizado hacía que la carga de trabajo pareciera mayor, a pesar de que el número de casos atendidos había disminuido en relación con los años anteriores.

Las estadísticas revelan que en 2010 se atendieron a 800 usuarias/os. La mayoría de ellas/os requirieron atención básica y fueron tratados únicamente por una o dos áreas

del CEM. Existía, además, una escasa intervención en lo que respecta a las evaluaciones de riesgo, patrocinios y acompañamientos psicológicos, en relación con la cantidad de casos atendidos. En conclusión, no se hacía un seguimiento riguroso, y, por ende, no se concretaba la ayuda para las víctimas.

La intervención realizada en 2010 permitió identificar las deficiencias en la organización operativa y administrativa del CEM Tacna, las cuales afectaban la eficiencia y calidad del servicio, perjudicando a las/os usuarias/os.

Atención recibida	2010
Acogida, apertura de ficha	800
Evaluación de riesgo	249
Diseño de plan de seguridad y estrategia de afronte	664
Patrocinio policial	130
Patrocinio fiscal	297
Patrocinio judicial	569
Acompañamiento psicológico	49

Diseño de la experiencia

Armando un equipo colaborativo

Objetivos

La experiencia desarrollada por el CEM Tacna se orientó a la consecución de los siguientes objetivos:

1. Mejorar la dinámica de la organización operativa y administrativa del CEM Tacna, con la finalidad de

atender a las víctimas de violencia familiar y sexual con calidad y eficacia.

2. Profesionalizar las reuniones de coordinación como un espacio de planificación y generación de sinergias para el trabajo colaborativo.

3. Fortalecer las prácticas democráticas entre las/os profesionales para mejorar la integración entre el equipo de trabajo del CEM.
4. Mejorar la articulación entre las áreas de atención y prevención.
5. Monitorear y difundir el cumplimiento de los acuerdos asumidos en las reuniones mediante herramientas de gestión (registros).

Público beneficiario

Al mejorar la organización interna y, por consecuencia, elevar la calidad y los estándares de atención, las/os

beneficiarias/os directas/os de esta buena práctica fueron las/os 800 usuarias/os víctimas de violencia familiar y sexual —en su mayoría mujeres, niñas/os y adultas/os mayores— que acudieron al CEM desde 2010 hasta la fecha. En 2014, el número de beneficiadas/os fue de 529. Estas/os usuarias/os tuvieron mayores niveles de seguimiento en la atención de sus casos.

Como beneficiarios/as mediatos/as —o secundarios/as—, el equipo de ocho profesionales del CEM, especializados/as en temas de violencia familiar y sexual.

Metodología

La metodología empleada se sustenta en un enfoque participativo y colaborativo. En ese contexto, las reuniones ordinarias, temáticas y ampliadas fueron parte fundamental de la experiencia, y se constituyeron en la base que permitió desarrollar los otros componentes de la intervención.

De acuerdo con Francisco Martínez¹, el trabajo colaborativo es la conformación de un grupo de sujetos homogéneos (con conocimientos similares en el tema), donde no surge un líder como en un trabajo de grupo normal; por el contrario, el liderazgo es compartido por todos los integrantes de esta “comunidad”, así como la responsabilidad del trabajo.

Una perspectiva similar es planteada por Cabero y Márquez², quienes señalan que el trabajo colaborativo

es una estrategia de enseñanza-aprendizaje en la que se organizan pequeños grupos de trabajo, donde cada miembro tiene objetivos en común que han sido establecidos previamente y sobre los cuales se realizará el trabajo.

Los/as integrantes del equipo del CEM Tacna establecieron las reuniones como un elemento central del trabajo colaborativo, organizando reuniones ordinarias, temáticas y ampliadas. Por esa razón, es pertinente conceptualizarlas y explicarlas separadamente.

[1] En <http://www.ub.edu/jtd/cooperatiu/martinez.pdf>

[2] En <http://tecnologia-educativa-ucr.wikispaces.com/QUÉ+ES+TRABAJO+COLABORATIVO>



Equipo. Las reuniones ordinarias, temáticas y ampliadas permitieron integrar a las/os profesionales del CEM Tacna, mejorando los niveles de eficiencia en los casos de violencia familiar y sexual.

Según lo establecido, las reuniones ordinarias se realizan los lunes a partir de las 3:30 p.m. El coordinador del CEM convoca a las/os profesionales de la institución y dirige el encuentro. Los acuerdos y los compromisos asumidos son escritos en un libro de actas. Esto permite llevar un control y verificar los avances y cumplimientos.

Las reuniones temáticas tienen como objetivo revisar los casos atendidos en el CEM y los que son derivados externamente, para plantear de manera grupal y consensuada las estrategias de afronte. Estos encuentros se realizan los martes y jueves de 7:30 a 8:30 a.m.

Por último, en las reuniones ampliadas participa el equipo de estrategia rural del distrito de Sama. Convocadas cada 15 días desde agosto de 2014, tienen como finalidad coordinar actividades entre el ámbito rural y urbano, con el propósito de ampliar la cobertura de atención del CEM Tacna. En estos encuentros se exponen las actividades realizadas en la ciudad y el campo.

La formación de redes es otra de las estrategias metodológicas empleadas durante la experiencia. A través de ellas se consolidaron los nexos externos necesarios que facilitaron y contribuyeron al éxito de la intervención.

El trabajo integrado y colaborativo entre las áreas de prevención, atención y estrategia rural permitió priorizar y focalizar las zonas y los criterios de intervención, lo que redundaría en el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y logísticos, como quedó demostrado en un caso de abuso sexual a una alumna menor de edad que fuera difundido por los medios de comunicación. La exposición pública del hecho generó la inquietud entre las madres y las compañeras de clase de la niña. Frente a esa coyuntura, el área de atención intervino con la víctima, mientras el área de promoción organizó talleres preventivos con las otras estudiantes del plantel. Una respuesta rápida que evidenció la compenetración interna y el trabajo colaborativo del equipo del CEM.

Para lograr mayor eficiencia en el tejido de las redes de apoyo, el personal del CEM utiliza el directorio institucional de la provincia de Tacna. Una herramienta útil para contactarse con los futuros aliados y socios en la búsqueda de una vida libre de violencia familiar y sexual.

La capacitación a las/os operadoras/es que trabajan el tema de la violencia de género en otras instituciones del área urbana de la provincia de Tacna fue otro de los componentes importantes de esta buena práctica.

El esfuerzo urbano fue replicado por el equipo del área rural. En el distrito de Sama, el personal de la gobernación, del centro de salud y los jueces de paz, entre otras/os funcionarias/os, recibieron capacitación para que actuaran de manera proactiva y eficaz frente a los casos de violencia familiar y sexual en sus respectivas localidades.

Las capacitaciones tuvieron como finalidad crear una ruta de atención sostenible en los lugares donde no hay CEM. De esa manera, las/os operadoras/es conocieron las funciones de las entidades locales.

El monitoreo es un aspecto vital en la metodología implantada. Este es constante y se realiza en todas las reuniones. En el caso de los encuentros ordinarios —en los que todas/os las/os integrantes de la institución están comprometidos/as a participar—, el/la coordinador/a del CEM da cuenta de las actividades y del cumplimiento de los acuerdos fijados en la cita anterior.

En las reuniones temáticas, el/la coordinador/a del área de atención asume la responsabilidad del monitoreo, para lo cual utiliza los fólderes de reporte de casos severos del área de admisión y el registro de fichas, además del cuaderno de casos y la ficha única de registro de atención, donde están consignadas las estrategias formuladas en el encuentro anterior.

Los lineamientos de esta dinámica grupal incentiva la participación de todas/os las/os asistentes. Ellas/os informan sobre sus actividades. En estas sesiones, suelen plantearse y consensuarse estrategias para enfrentar los casos de violencia familiar y sexual.

Las reuniones se realizan media hora antes del horario de atención al público (7:30 a.m.) y todas/os las/os profesionales del CEM son convocadas/os, aunque solo quienes trabajan en el área de atención de psicología, social, legal I y legal II están comprometidas/os a asistir.

Desarrollo de la experiencia

Evolución en el tiempo

La organización interna del CEM y los cambios producidos de 2001 a 2009 son mostrados en el siguiente cuadro.

En el transcurso del tiempo se presentaron dificultades en la organización del CEM. Frente a estos problemas, las/os profesionales plantearon diversas alternativas de cambio que, antes de ser ejecutadas, fueron

Antecedentes	
Año	Descripción
2001	Reuniones ordinarias por necesidades concretas. No había periodicidad. Existía el libro de ingreso y salida de documentos.
2002-2003	Reuniones ordinarias periódicas cada 15 días o una vez al mes. Utilización de cuadernos de citas en 2003.
2004-2005	Se establecen reuniones semanales ordinarias con múltiples temas logísticos y casos. Las reuniones son extensas.
2006-2007	Después de la supervisión de la sede central, se realiza el FODA entre los profesionales. Se establecen las reuniones temáticas (estas no son permanentes).
2008-2009	Reuniones temáticas no periódicas, para distribuir funciones en la atención de documentos. Hay ausencia de monitoreo de los acuerdos. En 2009 se establece el uso de los cuadernos de casos (monitoreo) y de notificaciones (registro de los documentos judiciales).
Desarrollo	
2010-2011	Se establece el día y la hora de las reuniones ordinarias (lunes 3:00 p.m.). Reuniones temáticas diarias a las 7:30 a.m. Utilización del cuaderno de casos.
2012-2013	Se establecen los días y la hora para las reuniones temáticas (martes y jueves a las 7:30 a.m.). Ante las alertas informativas de casos severos, se apertura un fólder de Registro Numérico de Casos y Atenciones Especializadas.

2014	Se implementa la sala de cuidado de niños. En agosto empieza el funcionamiento de la estrategia rural en Sama. Se establece el uso del cuaderno de cargos para todos los profesionales.
2015	Elección de un coordinador para las reuniones temáticas.

evaluadas y mejoradas en las reuniones grupales. A lo largo del proceso se desarrolló un trabajo colaborativo y se consolidó un equipo en el que se comparte el liderazgo.

Reuniones ordinarias

Todos los lunes a las 3:30 p.m., el coordinador del CEM motiva e invita verbalmente —a veces lo hace por mensaje de texto— a las/os profesionales de las áreas de admisión, psicología, social, legal I, legal II, promoción I, promoción II y sala de cuidado de niños, a participar en la reunión. Esta se realiza en la sala de coordinación.

Para darle formalidad a las reuniones, el/la coordinador/a se ubica en el extremo superior de la mesa. Desde esa posición todos/as pueden visualizarlo/a. La conducción de la sesión está a cargo del/a coordinador/a, quien escribe los acuerdos en un libro de actas.

El encuentro se inicia con la lectura de los documentos ingresados en la semana, los cuales se registran en el libro de ingresos de documentos del ámbito local y nacional. En esta parte de la reunión se designan responsabilidades a las diversas áreas, para que atiendan y tramiten la documentación.

Después se colocan en la agenda los puntos a tratar y los pedidos de las/os profesionales (sean estos

personales o del ámbito laboral). En el paso siguiente, se les cede el uso de la palabra a los representantes de cada área, quienes dan a conocer sus actividades, inquietudes, preocupaciones o su malestar sobre un tema específico.

Estas intervenciones anteceden a la apertura del diálogo que, en ciertas situaciones, deriva en una polémica. Por lo general, se llega a un consenso grupal. En caso contrario, se respetan las opiniones personales, pero se toma un acuerdo por mayoría, el cual debe ser acatado por quienes piensan distinto.

Todo lo que ocurre en estas sesiones, incluyendo los acuerdos y la asignación de funciones, son transcritos en el libro de actas. Finalmente, en señal de conformidad, las/os profesionales firman la página fechada.

En promedio, las reuniones duran una hora y media.

Reuniones temáticas

Se realizan los martes y jueves de 7:30 a 8:30 a.m. y están orientadas a la revisión de los casos atendidos, de los oficios enviados por otras instituciones que requieren la intervención del CEM, de los casos de la Línea 100, de las fichas de notificación, y de las noticias relacionadas con la violencia de género publicadas en la prensa, con prioridad en los temas de abuso sexual, tentativas de feminicidio y feminicidios.

Cada profesional asiste a la reunión con un cuaderno de citas y las fichas de registro de las/los usuarias/os. Cuando la/el profesional que en el desempeño de sus funciones detecta situaciones de riesgo severo (donde la integridad física, psicológica o sexual está en peligro) debe exponer la situación de manera detallada.

La persona que coordina toma nota en el cuaderno de casos. En ese momento se inicia la discusión y se plantean las estrategias de atención a nivel psicológico, social y legal que favorecen a la víctima. La/el profesional que expuso el tema hace las anotaciones en la ficha de la usuaria. Después lo hace en su cuaderno de notas.

Un apoyo importante en estas sesiones es el brindado por la profesional de sala de cuidado de niños. Ella se encarga del cuaderno de notificaciones, donde se consigna la documentación legal que ingresa a la institución. También hace entrega de los oficios en los que se solicita la intervención del CEM. Los documentos son socializados y analizados de manera grupal.

Posteriormente, las/os otras/os profesionales dan a conocer los casos publicados en los medios de comunicación, las fichas de notificación, oficios y otros. Después de analizarlos, se plantean estrategias de intervención.

Antes de terminar, el/la coordinador/a realiza el seguimiento de los casos en curso. Para ello, utiliza el

fólder de registro de fichas, el número de atenciones especializadas, así como también los casos de alto riesgo registrados; entonces, se detallan las actividades pendientes en cada área, visualizando las metas establecidas en el “Plan de monitoreo y evaluación de las intervenciones”.

Para animar las reuniones temáticas se utilizan recursos, es decir, cada participante de la reunión comparte de forma voluntaria un producto (jugo de fruta, café, pan, mermelada, etcétera). De esta manera, las sesiones no se convierten en procesos rutinarios, mecánicos y rígidos. Todo lo contrario. Se vuelven cordiales desayunos de trabajo.

Reuniones ampliadas

En agosto de 2014, el CEM Tacna empezó a desarrollar la estrategia rural en la localidad Sama-Las Yaras del distrito de Sama, por lo que las tres profesionales encargadas de esa tarea (gestora en estrategia rural, profesional comunitaria y abogada) se integraron a las reuniones de los lunes.

Las sesiones ampliadas entre las profesionales de la zona urbana y el área rural se realizan cada 15 días, a continuación de la reunión ordinaria. El/la coordinador/a es el encargado/a de convocarlas a través de mensajes de texto. Estos encuentros tienen como finalidad planificar actividades conjuntas, además de ser una excelente oportunidad para socializar el trabajo de manera integrada.

Dificultades

En la implementación de las reuniones para consolidar una dinámica de trabajo colaborativa, se tuvieron que superar un serie de dificultades. Estas fueron las que se presentaron en el desarrollo de la experiencia del CEM Tacna.

1. Confusión. En ocasiones no se respeta al/la profesional que tiene el uso de la palabra. Son interrumpidas/os e, incluso, se cambia el tema tratado. Esto provoca desencuentros, sobre todo cuando hay diferencia de opiniones y criterios. A veces la exposición de ideas no es concisa y se alarga mucho.
2. Cruce de actividades. En ocasiones no todas/os las/os profesionales acuden a las reuniones porque tienen que cumplir actividades programadas con anterioridad.
3. Doble tarea. En las reuniones ordinarias el/la coordinador/a cumple una doble función: dirige y escribe en el libro de actas la secuencia y los

acuerdos alcanzados. Esto complica su tarea de conducción.

4. Reprogramación. Cuando el/la coordinador/a tiene alguna actividad que interfiere la reunión, esta es reprogramada para el día siguiente, lo que ocasiona un cruce con las reuniones temáticas. Esto impide realizar un análisis completo.
5. Monitoreo. Aunque se hace el seguimiento de los acuerdos tomados en las reuniones, en ocasiones estos no se cumplen.
6. Ajustar el horario para no afectar la atención. Los martes y jueves, días de las reuniones temáticas, las citas se programan a partir de las 8:30 a.m. El área de admisión no participa de estas reuniones. La responsable de la sala de cuidado de niños/as participa de las reuniones temáticas, por lo que las/os niñas/os se quedan con sus madres durante este periodo.

Facilidades

1. La predisposición de las/os profesionales del CEM Tacna y del equipo de estrategia rural, para realizar un trabajo en conjunto, participativo y colaborativo.
2. La identificación y el compromiso que cada una/o

de las/os profesionales tiene frente a la institución.

3. El respeto entre las/os profesionales hacia el trabajo del/a compañero/a cumplió un rol importante y fortaleció un clima democrático.

Resultados

Antes (2010)	Después (2015)
Las reuniones —una o dos por mes— se convocaban después de la jornada laboral. No existían fechas fijas ni agenda establecida.	Se tiene designado día y hora para las reuniones ordinarias, temáticas y ampliadas, y se logró la participación de la mayoría de los/as profesionales del CEM.
Exposición de casos sin seguimiento del grupo ni trabajo individualizado. No se visualizaban las metas.	Estrategias revisadas en las reuniones. Se trazan objetivos y se establecen estrategias según las prioridades.
Profesionales desmotivadas/os por falta de organización y de comunicación fluida dentro del grupo. Desconocen sus fortalezas y debilidades.	Profesionales comprometidas/os y mejor organizadas/os para el cumplimiento de sus tareas. Superan las debilidades a través de la interacción y el debate. Hay trabajo de equipo colaborativo.
Solo un área asumía la decisión de sus actividades. Los casos emblemáticos y de impacto social no eran visibles.	Las tomas de decisiones se dan de manera conjunta entre los/as profesionales. Ellas/os buscan alternativas y diseñan estrategias.

Impacto

La repercusión de la buena práctica se hace evidente al comparar las estadísticas entre las atenciones y los seguimientos de los casos brindados a las/os usuarias/os en 2010 —antes del desarrollo de las metodologías

de trabajo organizado—, y las realizadas en 2014, cuando la dinámica de las reuniones ordinarias y temáticas ya estaban en pleno funcionamiento, como parte de la metodología de trabajo del CEM.

Atención recibida	2010	2014
Acogida, apertura de ficha	800	529
Evaluación de riesgo	249	592
Diseño de plan de seguridad y estrategia de afronte	664	1143
Patrocinio policial	130	189
Patrocinio fiscal	297	338
Patrocinio judicial	569	815
Acompañamiento psicológico	49	209

Alcance

La experiencia desarrollada en Tacna puede replicarse en otros CEM para mejorar la organización interna y lograr una mejor integración entre las/os profesionales del equipo de trabajo. Esta buena práctica ha demostrado que las reuniones ordinarias, temáticas y ampliadas generan una fortaleza interna que contribuye a brindar a las usuarias una atención fluida, con calidad y eficacia.

El trabajar en el tema de la violencia obliga a entablar relaciones interpersonales positivas con los/as demás

integrantes del equipo, porque cuando una víctima acude en busca de ayuda, espera encontrar una atmósfera de colaboración que le genere confianza, lo cual no es posible si el personal no está enfocado en un mismo objetivo.

La buena práctica también puede ser de utilidad para las instituciones del sector público y privado que deseen mejorar su organización interna, con el propósito de cumplir sus objetivos y mejorar las relaciones personales de sus equipos de trabajo.

Lecciones aprendidas

1. Tecnicar las reuniones permitió una mayor efectividad en la atención y seguimiento de los casos en más de un área del CEM.
2. Integrar al área de promoción y estrategia rural mejoró la focalización de las estrategias de intervención.
3. Socializar los resultados de las intervenciones en las reuniones facilita el aprendizaje organizacional y la eficacia.
4. El trabajo articulado entre promoción, atención y estrategia rural potencializa los resultados e imagen del CEM.
5. Incorporar diferentes tipos de registros como instrumentos de comunicación interna permite una mayor fluidez en la comunicación y el seguimiento de los acuerdos.
6. El trabajo en equipo mejora el clima laboral y da sostenibilidad a la labor profesional. Las reuniones acentuaron las prácticas colaborativas, incrementando la solidaridad, la conciencia de equipo, la sinergia y un mejor clima organizacional.

Recomendaciones

1. Elaborar y difundir un manual de trabajo colaborativo para los CEM, en el que se reconozca a las reuniones como ejes de la dinámica laboral.
2. Difundir esta experiencia en otros CEM, a fin de proporcionarles las herramientas para mejorar sus procesos de organización interna.
3. Investigar y desarrollar nuevas formas de trabajo colaborativo que se puedan aplicar en los CEM, para asegurar mejores resultados.



CEM Tacna

EL CEM Tacna se creó el 18 de noviembre de 2000. Al equipo de trabajo de este servicio le tocó afrontar diversos escenarios y cambios de sede. Inicialmente comenzaron a trabajar en un local del Comedor San Pedro y San Pablo del distrito Alto de la Alianza, compartiendo ambientes con la Comisaría de la Mujer. El terremoto de 2001 dañó seriamente la infraestructura, por lo que debieron trasladarse a un local de solo un ambiente del Gobierno Regional. En esas condiciones de hacinamiento trabajaron por ocho años, mientras se hacían gestiones para conseguir un mejor espacio laboral.

Esto se lograría en 2008 con la creación, a través del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Foncodes), del Módulo Integral Contra la Violencia Familiar y Sexual. Este nuevo local se caracteriza por ser amplio, confortable y garantiza la privacidad. Además del CEM Tacna, aloja a la Defensoría Municipal del Niño, Niña y Adolescente (Demuna), la Comisaría de la Familia y la sección de Trata de Personas.

En la actualidad el equipo del CEM Tacna está conformado por ocho profesionales: Edith Lagos La Rosa, admisionista; Nelly Martha Luque Orcoapaza, psicóloga; Elsa Aguilar Cahuana, trabajadora social; Jorge Enrique Campos Raffo, abogado; Idamaría Ayerbe Sequeiros, abogada; Jeannette Dávila Brondi, especialista en comunicación; Cecilia Montoya Castro, promotora social, y Betsy Ivette Mormontoy Pinto, responsable del área de niños.

El equipo del CEM Tacna se distingue por su organización y compañerismo, siendo el secreto de su éxito el respeto y la articulación interna. Ellos y ellas están convencidos/as de que la unión hace la fuerza y que para ser unidos/as hay que aprender a reconocer las diferencias personales, aceptarlas, pero, también, abordarlas con franqueza. Por ello la crítica constructiva y la autocrítica son fundamentales.

En 2008, el CEM Tacna fue premiado por la asociación de Derechos Humanos del Sur, en mérito a la atención y defensa de las víctimas de violencia familiar y sexual. En 2014, la Municipalidad de Tarata reconoció su trabajo a favor de las víctimas de violencia. El año pasado fueron seleccionados en el Concurso Buenas Prácticas para Mejores Resultados, justamente por haber demostrado que organizados/as y unidos/as son más eficaces.