

**La Oficina de la Alcaldía de la Ciudad de Los Ángeles  
para la Reducción de Pandillas y el Desarrollo de la  
Juventud (GRYD)**

**Estrategia Integral**

Diciembre de 2011

Guillermo Céspedes, MSW  
Teniente Alcalde, Oficina para la Reducción de Pandillas y el Desarrollo de  
la Juventud

Denise C. Herz, Ph.D.  
Directora de Investigación, Oficina para la Reducción de Pandillas y el  
Desarrollo de la Juventud  
Catedrática, Facultad de Justicia Penal y Criminalística, Universidad  
Estatad de California, Los Ángeles

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores de este documento quisieran agradecer al Alcalde de Los Ángeles, Don Antonio R. Villaraigosa, quien ha tenido no solo la visión sino el compromiso para apoyar una de las iniciativas más robustas dirigidas a reducir la violencia de las pandillas/maras y a proveer oportunidades de desarrollo para la juventud en las comunidades más necesitadas.

A todos los proveedores contratados para la Oficina de Reducción de Pandillas y el Desarrollo de la Juventud de la Alcaldía de Los Ángeles, cuyo compromiso para trabajar permanece inquebrantable, los autores expresan su más grande agradecimiento.

Finalmente, los autores quisieran mostrar su profunda gratitud a todos los empleados pasados y presentes de la Oficina de Reducción de Pandillas y el Desarrollo de la Juventud de la Alcaldía de Los Ángeles, quienes trabajan y han trabajado incansablemente por la Ciudad de Los Ángeles.

# Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Perspectiva General de la Oficina de la Alcaldía de Los Ángeles para la Reducción de Pandillas/Maras y el Desarrollo de la Juventud (GRYD) .....</b>	<b>2</b>
<b>Aplicación de la Estrategia de GRYD .....</b>	<b>4</b>
<b>Perspectiva General de la Estrategia Integral de GRYD .....</b>	<b>7</b>
<b>Implementación de la Estrategia Integral — Un Marco Conceptual .....</b>	<b>9</b>
Marco Conceptual de GRYD .....	11
El Ciclo de Vida de la Familia .....	13
Auto-Diferenciación .....	15
La Estrategia Vertical de GRYD: Entrenamiento Multi-generacional.....	15
La Estrategia Horizontal de GRYD: El Enfoque de Solución de Problemas.....	16
El Enfoque de Intervención de la Comunidad Basado en las Relaciones .....	17
Triángulos Relacionales .....	17
<b>Actividades de la Estrategia Integral de GRYD .....</b>	<b>18</b>
<b>Actividades de Prevención en la Estrategia GRYD .....</b>	<b>20</b>
Actividades de Prevención Primaria .....	20
Programa de Recompra de Pistolas.....	20
El Gabinete de GRYD .....	20
Los Equipos de Acción Comunitaria de GRYD .....	20
<i>Campaña de Educación Comunitaria</i> .....	21
Actividades de Prevención Secundaria.....	21
El Modelo de Prevención de Pandillas/Maras de GRYD .....	21
<b>Uniendo Actividades de Prevención e Intervención : Equipos Interdisciplinarios de GRYD.....</b>	<b>23</b>
Programación Receptiva de Mujeres.....	24
<b>Actividades de Intervención en la Estrategia de GRYD.....</b>	<b>25</b>
Gerencia de Casos con Base en la Familia .....	25
Intervención — Interrupción de la Violencia de las Pandillas/Maras .....	27
<i>Respuesta en Casos de Crisis</i> .....	27
<i>Actividades Proactivas de Pacificación</i> .....	29
La Academia de Capacitación en Intervención de Violencia de Los Ángeles .....	29
<b>Compromiso de la Comunidad en la Estrategia de GRYD .....</b>	<b>31</b>
<b>Actividades de Supresión en la Estrategia de GRYD.....</b>	<b>32</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Obras Citadas .....</b>	<b>34</b>
<b>Apéndice A .....</b>	<b>39</b>

## Introducción

Las ciudades en todo el país han implementado un número de enfoques para lidiar con la violencia de las pandillas/maras desde los años 40 (Spergel et al., 1994; Spergel, 1995). La eficacia de estos esfuerzos ha variado, teniéndose que algunos enfoques han tenido mejores resultados que otros (Klein y Maxson, 2006; Spergel, Ming Wa y Sosa, 2001; Shelden, Tracy y Brown, 2001). En 2003, un creciente cuerpo de estudios en esta área y el reconocimiento generalizado de que “no podemos arrestar nuestra solución a este problema” llevó a la Oficina de Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia a implementar el Programa de Reducción de Pandillas/Maras (GRP, por sus siglas en inglés) en varias ciudades del país (ver Spergel et al., 1994; Spergel et al., 2006; OJJDP, 2010). El GRP marca una partida notable de las estrategias dominantes de supresión hacia un enfoque más integral que combina la supresión focalizada con la prevención primaria, la prevención secundaria, la intervención y las actividades de reingreso.

Aunque existe amplio apoyo para un enfoque más integral como el GRP, implementar múltiples estrategias sigue siendo desafiante debido a la índole dinámica de las pandillas/maras. La implementación eficaz de un enfoque de múltiples niveles se complica aún más por la violencia impredecible que puede erosionar el apoyo de la comunidad a la prevención e intervención y puede encender llamados para el uso de estrategias de supresión. El proceso de pasar de un plan estratégico bien desarrollado a la implementación ha sido descrito por al menos un activista comunitario respetado como análogo a “construir el avión mientras uno lo está volando” (Rice, 2010). Así, para tener éxito, el proceso de implementación requiere una curva de retroalimentación eficaz para calibrar los esfuerzos de forma regular. Esta curva de retroalimentación debe ser guiada por la literatura académica sobre programas eficaces, evaluación de programas actuales y “lecciones aprendidas” de la práctica “bien cercana y personal” en las comunidades más afectadas por la violencia de las pandillas/maras (por ejemplo, ver Klein y Maxson, 2006 y Spergel et al., 2006).

En un esfuerzo por construir tal curva de retroalimentación, la Oficina de la Alcaldía de Los Ángeles para la Reducción de Pandillas/Maras y el Desarrollo de la Juventud (GRYD) desarrolló una estrategia integral que refleja el diálogo continuo con las comunidades más afectadas por la violencia de pandillas/maras; proveedores de prevención y trabajadores de intervención que abordan la violencia a diario; y consultas con expertos en los campos de criminología y justicia penal, trabajo social y teoría y práctica de sistemas de familia.<sup>1</sup> Al tomarse conjuntamente, la estrategia de GRYD abarca investigaciones de primera mano así como la voz de las comunidades

---

<sup>1</sup> En 2008 se formó un Comité Asesor de Evaluación (EAC, por sus siglas en inglés) para asesorar a la Oficina de GRYD en materia de asuntos de evaluación e investigación relacionados con la implementación del programa. El Comité está conformado por investigadores conocidos por su trabajo en el campo de las pandillas/maras: Malcolm Klein, Universidad del Sur de California; Scott Decker, Universidad Estatal de Arizona; Finn-Aage Esbensen, Universidad de Missouri, St. Louis; Karen Hennigan, Universidad del Sur de California; David Huizinga, Universidad de Colorado en Boulder; Charles Katz, Universidad Estatal de Arizona; y Cheryl Maxson, Universidad de California, Irvine. Además del EAC, se consultó con muchos otros investigadores y profesionales en el campo de los sistemas de familia, entre ellos: James Alexander, Ph.D., Fundador de Terapia de Familia Funcional Fundador de Terapia de Familia; Elaine Bobrow, M.S., Centro de Capacitación MRI's Strategic Family Therapy; John Rolland, MD y Froma Walsh Ph.D., Centro para la Salud de la Familia de Chicago.

marginadas que reciben la violencia de las pandillas/maras “desde las bolsas de cadáveres hacia arriba”. Todos los componentes programáticos de la estrategia integral que se describen en este documento se están implementando, por lo tanto, esta estrategia humildemente representa “lo que está sucediendo” en Los Ángeles, en vez de ser un plan de “lo que puede suceder”.

### **Perspectiva General de la Oficina de la Alcaldía de Los Ángeles para la Reducción de Pandillas/Maras y el Desarrollo de la Juventud**

La Oficina de la Alcaldía para la Reducción de Pandillas y el Desarrollo de la Juventud (GRYD, por sus siglas en inglés) evolucionó a partir de varios desarrollos dirigidos a reducir la violencia de las pandillas/maras en Los Ángeles. Uno de estos desarrollos fue el Programa Puentes de Los Ángeles (L.A. Bridges, en inglés). El Programa L.A. Bridges fue un esfuerzo de varias fases impulsado por la comunidad para la prevención y la intervención en casos de pandillas/maras que estableció la Ciudad de Los Ángeles y el Comité Ad Hoc sobre Pandillas y Justicia Juvenil en 1997. El programa era supervisado por el Departamento de Desarrollo de la Comunidad (CDD, por sus siglas en inglés) de la Ciudad de Los Ángeles y representaba una asociación entre las escuelas, organizaciones de la comunidad, agencias del orden público, estudiantes y padres de familia. El programa se dirigió a los jóvenes de la escuela media de entre 10 y 14 años de edad en un intento de enriquecer sus vidas; fortalecer a sus familias y promover la acción de la comunidad para habilitar a sus vecindarios. Además, el programa apoyó programas de intervención de pandillas/maras que trabajaban directamente con líderes de pandillas/maras para resolver conflictos y difuminar situaciones potencialmente violentas a través de la intervención en momentos de crisis. La intervención también incluía la formulación de tratados de paz entre las pandillas/maras, creando oportunidades de deportes para las pandillas/maras rivales y proporcionando oportunidades de empleo para miembros actuales y pasados de pandillas/maras.

Otro desarrollo crítico ocurrió en 2003 cuando se seleccionó a Boyle Heights como uno de cuatro lugares de demostración del Programa de Reducción de Pandillas/Maras.<sup>2</sup> El proyecto del Programa de Reducción de Pandillas/Maras (GRP) de la Oficina de Programas de Justicia, Oficina de Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia (OJJDP, en inglés) fue diseñado para reducir la actividad de las pandillas/maras en vecindarios objetivo mediante la incorporación de un amplio espectro de intervenciones con base en estudios para abordar el ámbito de factores personales, escolares, familiares y comunitarios que contribuyen a la delincuencia juvenil y la actividad de las pandillas. El programa integró recursos locales, estatales y federales para incorporar prácticas de punta en prevención, intervención y supresión. La meta primaria del GRP

---

<sup>2</sup> El proyecto de demostración fue auspiciado por el Departamento de Justicia de los EE. UU., Oficina de Programas de Justicia, Oficina de Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia. Los otros tres sitios fueron Miami, Florida, Milwaukee, Wisconsin y Richmond, Virginia. Todas las ciudades se designaron para \$2.5 millones durante un período de cinco años (2003-2008) para implementar un enfoque de cinco niveles de prevención primaria, prevención secundaria, intervención, reingreso y supresión. La beca se le otorgó a la Oficina de Planificación de Justicia Penal de la Alcaldía (CJPO, por sus siglas en inglés) quien fungió como el agente fiscal y administrativo de la beca y la Coordinadora del Programa fue Mildred López, MPA, quien actualmente ocupa el cargo de Director Asociado de la Oficina de GRYD.

fue reducir el crimen y la violencia de las pandillas/maras de la juventud en vecindarios objetivo que se encontraban de 2 a 5 millas cuadradas caracterizadas por niveles altos de crimen y actividad de pandillas/maras, tenían indicadores sólidos de participación ciudadana y que demostraban inversión existente en el programa.

El área de provisión de servicios para el GRP de Los Ángeles fue la comunidad del lado este de Boyle Heights: Soto Street al Este, Indiana Street al Oeste, Washington Blvd al Sur y 6<sup>th</sup> Street al Norte.<sup>3</sup> Los sitios de GRP fueron evaluados por el Instituto Urbano y los hallazgos para Los Ángeles fueron positivos (Cahill y Hayeslip, 2010):

- Los Ángeles fue uno de dos sitios que implementó de manera más eficaz el modelo y desarrolló o construyó sobre la base de asociaciones locales sólidas entre los diferentes componentes de GRP.
- Solamente Los Ángeles aplicó el modelo de GRP para combatir pandillas/maras “tradicionales”, multigeneracionales, territoriales urbanas.
- Se vieron reducciones en delitos violentos de pandillas/maras y llamadas informando tiros disparados tanto en las áreas objetivo como las áreas de control luego de la implementación de GRP, pero los declives fueron mayores para el área objetivo y también fueron estadísticamente significativos.

El tercer desarrollo instrumental ocurrió en 2005 cuando se formó el Comité Ad Hoc sobre Violencia de Pandillas/Maras y Desarrollo de la Juventud para revisar todas las propuestas, programas y legislación sobre prevención de pandillas/maras, intervención, reingreso y desarrollo de la juventud de la Ciudad.<sup>4</sup> En 2007, el Proyecto Avance completó un informe inicial: “Un llamado a la acción: Un caso para una solución integral a la epidemia de violencia de pandillas/maras de Los Ángeles.” En 2008, la Oficina del Contralor de la Ciudad de Los Ángeles completó el segundo informe: “Planos para una Estrategia Integral Antipandillas/maras para toda la Ciudad.” Ambos informes recomendaron la creación de una sola oficina para coordinar todos los servicios de reducción de la violencia de las pandillas/maras.

En 2007, el Alcalde Antonio Villaraigosa publicó un *Plan de Reducción de Pandillas/Maras*, que también afirmó la necesidad de una oficina (la Oficina para la Reducción de Pandillas/Maras y el Desarrollo de la Juventud) para supervisar la implementación de una estrategia integral en las comunidades más afectadas por la violencia de las pandillas/maras. El Reverendo Jeff Carr fue nombrado como Teniente Alcalde de Reducción de Pandillas/Maras y el Desarrollo de la Juventud en julio de 2007. En julio de 2008, el Consejo de la Ciudad transfirió la supervisión de los

---

<sup>3</sup> El área de provisión de servicio también fue parte del esfuerzo del Instituto Nacional de Justicia del Departamento de Justicia para implementar “Operación Cese al Fuego” en varios lugares del país a finales de los 90. Los resultados de evaluación mostraron cierta eficacia para la supresión, pero una ausencia de servicios para enlazarlo a los esfuerzos de supresión (Tita, Riley, Ridgeway y Greenwood, 2005). El esfuerzo GRP fue una tentativa de enlazar los esfuerzos de supresión e intervención de manera más eficaz.

<sup>4</sup> Entre los miembros del Comité Ad Hoc sobre la Violencia de Pandillas/Maras y el Desarrollo de la Juventud de la Ciudad de Los Ángeles se encontraban: el concejal Tony Cárdenas, Presidente; el concejal Herb J. Wesson, Vicepresidente; el concejal José Huizar; la concejala Janice Hahn; y el concejal Ed Reyes. Para obtener más información relacionada a su trabajo y hallazgos, ver el Informe del Comité Ad Hoc sobre la Violencia de Pandillas/Maras y el Desarrollo de la Juventud de la Ciudad de Los Ángeles, 2010.

programas previos de prevención de pandillas e intervención de la Ciudad (L.A. Bridges I y II) de CDD a la Oficina GRYD de la Alcaldía. En agosto de 2010, el Comité Ad Hoc sobre la Violencia de Pandillas y el Desarrollo de la Juventud tuvo su última reunión. Actualmente, la Oficina de GRYD de la Alcaldía se reporta al Comité de Seguridad Pública del Consejo de la Ciudad.

Desde el establecimiento de la Oficina de GRYD, su trabajo ha sido guiado por dos funciones primarias: proveer/apoyar servicios directos a la comunidad y coordinar esfuerzos con socios clave. La Oficina de GRYD directa o indirectamente (a través de contratistas) suministra servicios en las Zonas de GRYD mediante la implementación y el apoyo de varias actividades que caen dentro de los enfoques de prevención primaria, prevención secundaria e intervención. Además, la Oficina de GRYD desempeña un papel importante en comunicar concientización pública acerca de los factores de riesgo asociados con las pandillas/maras, así como también en coordinar los esfuerzos a través de múltiples interesados dentro y fuera de las comunidades más afectadas por la violencia de las pandillas/maras.

Actualmente, la Oficina de la Alcaldía para la Reducción de Pandillas/Maras y el Desarrollo de la Juventud supervisa los esfuerzos de la Ciudad para reducir la violencia de las pandillas a través de estrategias de prevención de pandillas/maras e intervención. La Oficina de GRYD de la Alcaldía opera un presupuesto de aproximadamente \$24 millones anuales, supervisando más de 30 contratos con proveedores de servicios con base en la comunidad y universidades en la implementación de su estrategia integral de reducción de pandillas/maras.<sup>5</sup> Además, GRYD se asocia regularmente con múltiples entidades en el ámbito local y ha participado en iniciativas en los ámbitos estatal y nacional.

El Reverendo Carr mantuvo el cargo Teniente Alcalde de la Oficina para la Reducción de Pandillas/Maras y el Desarrollo de la Juventud hasta septiembre de 2009 cuando fue nombrado Jefe de Gabinete del Alcalde. El Reverendo Carr fue reemplazado por Guillermo Céspedes quien actualmente funge como Teniente Alcalde de Reducción de Pandillas/Maras y el Desarrollo de la Juventud.

### **Aplicación de la estrategia de GRYD**

La estrategia de GRYD da servicio a residentes de la comunidad, jóvenes en gran riesgo de unirse a las pandillas/maras (10-15 años de edad) y gente joven (14-24 años de edad) involucrada en pandillas/maras y que vive en una de 12 Zonas de GRYD. Se seleccionaron áreas como Zonas de GRYD porque eran más afectadas por la violencia de las pandillas/maras. Las áreas designadas como Zonas de GRYD, por ejemplo, solamente representan el 8% de la población de la Ciudad de Los Ángeles, pero son las que sufren alrededor del 30% de todo el crimen de las pandillas/maras en la Ciudad.

---

<sup>5</sup> El financiamiento anual para el Programa Luces de Noches de Verano (SNL, por sus siglas en inglés) es una combinación de fondos del Fondo General de la Ciudad, subsidios estatales y federales y donantes privados. El financiamiento del SNL para 2011 fue de \$6.2 millones para 32 parques.

La Zona de GRYD promedio es de aproximadamente 3.5 millas cuadradas y sufre de un número de indicadores sociales bajos, por ejemplo: más de la mitad de los residentes de Zonas de GRYD no tienen diploma de educación secundaria (comparados con el 34% de la población general de Los Ángeles) y solamente el 5% de los residentes de las Zonas de GRYD han obtenido un título de licenciatura. Cincuenta y cinco por ciento de los niños adoptados del Distrito Escolar Unificado de Los Ángeles (LAUSD, por sus siglas en inglés) asisten a las escuelas primarias y medias que dan servicio a nuestras zonas de GRYD y el 31% de todos los jóvenes en libertad vigilada en el Condado de Los Ángeles asisten a las escuelas que dan servicio a nuestras zonas de GRYD. Mientras que el 19% de las familias de Angeleno viven en la pobreza, casi el 30% de todas las familias en las zonas de GRYD viven debajo del umbral de pobreza, con un ingreso de hogar medio de aproximadamente \$30,000.

Cada Zona de GRYD puede incluir un vecindario predominante o varios vecindarios ubicados en proximidad cercana a los otros. De igual modo, el número de pandillas/maras activas en una Zona puede ser una o múltiple. Cada Zona de GRYD tiene un proveedor de prevención contratado, una agencia de intervención contratada, un componente del orden público dedicado y un miembro del personal de GRYD asignado. Las doce Zonas de GRYD, por región son las siguientes:<sup>6</sup>

- Zona de GRYD de la Región Central de L.A.
  - Rampart
- Zona de GRYD de la Región del Valle
  - Pacoima/Foothill
  - Ciudad Panorama/Misión
- Zona de GRYD de la Región Este de L.A.
  - Boyle Heights/Hollenbeck
  - Ramona Gardens/Hollenbeck
  - Cypress Park/Northeast
- Zona de GRYD del Sur de L.A.
  - Baldwin Village/Sudoeste
  - Sudoeste II
  - Newton
  - Florence-Graham/77th
  - 77th II
  - Watts/Southeast

Además de las doce Zonas de GRYD, la Oficina de GRYD de la Alcaldía también tiene contratos con un total de nueve organizaciones sin fines de lucro con base en la comunidad para proveer servicios independientes de prevención de pandillas/maras y servicios de intervención en áreas no GRYD en toda la Ciudad. Se proveen servicios de prevención en las siguientes áreas que no son de GRYD:

- Highland Park
- Canoga Park
- Watts
- Wilshire

---

<sup>6</sup> Para tener acceso a mapas e informes de evaluación de las necesidades de la comunidad para cada área, ver: <http://www.ci.la.ca.us/Mayor/villaraigosaplan/PublicSafety/GangReductionStrategy/index.htm>.



Se ofrecen servicios de gerencia de casos familiares, respuesta en caso de crisis e intervención proactiva de pacificación en las siguientes áreas que no son de GRYD:

- Sun Valley (Valle de San Fernando)
- Venice/Mar Vista
- San Pedro
- Wilmington
- Belmont (Rampart)

Tanto las Zonas de GRYD como las que no son de GRYD reciben financiamiento cada año para proveer servicios, las Zonas que no son de GRYD reciben menos fondos que las Zonas de GRYD; así, el número de gente joven a la que se da servicio es contractualmente menor en estas áreas.

## Perspectiva General de la Estrategia Integral de GRYD

*La misión y la Estrategia Integral de la Oficina de GRYD es reducir la violencia de las pandillas/maras dentro de las comunidades de Los Ángeles con la mayor necesidad mediante:*

- *la reducción de afiliación a las pandillas/maras entre los jóvenes en alto riesgo de hacerse miembros de pandillas/maras;*
- *la reducción de la participación en pandillas/mara entre la gente joven que ya se han afiliado a una pandilla/mara;*
- *provisión de pacificación proactiva eficaz y respuestas ante incidentes de violencia cuando ocurren; y*
- *mejora de la comunicación y la colaboración dentro y a través de agencias del gobierno, organizaciones basadas en la comunidad y residentes de la comunidad.*<sup>7</sup>

Inherentes en esta misión se encuentran varios supuestos. En primer lugar, la Estrategia de GRYD considera que la membresía en las pandillas/maras y la violencia de las pandillas/maras son un síntoma de disfunción multisistémica dentro de una comunidad. En segundo lugar, las estrategias integrales, por definición propia, deben incluir una diversificación de socios y actividades para que sea más eficaz. Mediante la diversificación de sus esfuerzos, el impacto total de la Estrategia Integral GRYD se espera que sea mayor que sus partes individuales. En tercer lugar, GRYD cree firmemente que la creación de resistencia en múltiples niveles es una responsabilidad compartida, en vez de propiedad de GRYD y muchos socios clave tales como (sin limitación) residentes de la comunidad, familias, grupos de abogacía de la comunidad, organizaciones sin fines de lucro, escuelas, entidades del orden público, otras agencias de la Ciudad y el Condado, la comunidad empresarial y los encargados de crear políticas.

Por su parte al abordar la membresía en las pandillas/maras y la violencia de las pandillas/maras, la Oficina de GRYD desarrolló una estrategia multisistémica dirigida tanto al nivel micro como (por ej., individual, pares, escuela y familia) así como también al nivel macro (por ej., la comunidad en su conjunto). La estrategia reconoce la importancia de dirigir actividades simultáneamente a múltiples sistemas que contribuyan significativamente a la capacidad de un joven de evitar la membresía en las pandillas/maras y su violencia asociada, a fin de vivir una vida sana y estable.

La Estrategia de GRYD está conformada por seis enfoques interrelacionados, entre ellos: (1) prevención primaria; (2) prevención secundaria; (3) servicios de manejo de casos de intervención para gente joven involucrada en pandillas/maras; (4) servicios de

---

<sup>7</sup> GRYD está comprometida a evaluar la eficacia de su enfoque y actividades relacionadas. Dada la índole integral de la estrategia combinada con la gran escala del trabajo, GRYD también reconoce que para medir eficazmente el impacto de la Estrategia de GRYD en las comunidades de las Zonas de GRYD, se deben fusionar una diversidad de enfoques de evaluación. Actualmente, se ha contratado al Instituto Urbano para evaluar la eficacia de los enfoques de GRYD.

intervención dirigidos a la interrupción de la violencia; (5) compromiso con la comunidad; y (6) supresión. Se desarrollaron varias actividades de GRYD para implementar los enfoques estratégicos. La Tabla 1 ilustra cómo cada una de estas actividades encaja a lo largo de un continuo empezando con la prevención primaria y terminando con la supresión. Aunque todas las actividades, excepto Luces de Noches de Verano, se enumeran bajo uno o dos enfoques, están interrelacionadas en la medida en que emanan del mismo fundamento conceptual y se refuerzan una a la otra. Por ejemplo, todas las actividades incorporan el compromiso de las agencias del orden público, siempre que sea posible. De modo similar, el Programa Luces de Noches de Verano incorpora actividades de todos los enfoques de estrategia excepto del de supresión. Para usar una analogía médica, el Programa Luces de Noches de Verano es una “inoculación” contra la violencia de las pandillas/maras en vecindarios adyacentes a la Ciudad durante todo el verano, entonces, todas las demás actividades de GRYD representan “inyecciones de refuerzo” puesto que continúan después que termina Luces de Noches de Verano, durante el resto del año.

**Tabla 1: El Continuo de Estrategias y Actividades Relacionadas dentro de la Estrategia Integral de GRYD**

<b>Enfoques de la Estrategia de GRYD</b>				
<b>Prevención Primaria</b>	<b>Prevención Secundaria</b>	<b>Intervención Gerencia de casos</b>	<b>Intervención Interrupción de la violencia</b>	<b>Supresión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Recompra de pistolas</i></li> <li>➤ <i>Gabinete de GRYD</i></li> <li>➤ <i>Equipos de Acción Comunitaria (CAT)</i></li> <li>➤ <i>Campaña de Educación Comunitaria</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Servicios de Prevención de Pandillas de GRYD</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Gerencia de casos basada en la familia</i></li> <li>➤ <i>Referidos y servicios de reingreso</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Respuesta en casos de crisis</i></li> <li>➤ <i>Actividades proactivas de pacificación</i></li> <li>➤ <i>Academia de Intervención en casos de Violencia de Los Ángeles</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Comunicación continua con agencias del orden público</i></li> <li>➤ <i>Coordinación de servicios después de actividades de supresión (por ej., “desmantelamientos”/ Operación Cese al Fuego)</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Programación Receptiva de Mujeres</i></li> <li>➤ <i>Equipos Interdisciplinarios de GRYD</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Programa Luces de Noches de Verano</i></li> </ul>				
<b>Compromiso de la Comunidad</b>				

Cada uno de los enfoques de Estrategia se define de la siguiente manera:

- *Prevención Primaria:* Este enfoque en la Estrategia incluye actividades que apoyan a la comunidad y ayudan a crear su resistencia a los factores de riesgo para la membresía en las pandillas/maras y la violencia de las pandillas/maras. Las actividades se dirigen a toda la comunidad y tratan de incluir a los residentes alrededor de las etapas del ciclo de vida de la familia.
- *Prevención Secundaria:* Los servicios que se proveen en este enfoque se dirigen a los jóvenes (de 10 a 15 años de edad) y a las familias identificadas como de alto riesgo para unirse a la pandillas/maras. Los jóvenes en esta categoría pueden estar indirectamente involucrados en comportamientos relacionados con las pandillas/maras, pero no son miembros de una pandilla/mara.
- *Intervención:* Hay dos puntos focales para la intervención: gerencia de casos de familia con jóvenes de entre 14 y 25 años de edad involucrados en pandillas/maras (Paso 2), y respuesta en casos de crisis y pacificación proactiva en la comunidad (Paso 1).<sup>8</sup>
  - *Gerencia de casos de familia:* Las agencias de intervención proporcionan referidos a los servicios necesarios (por ej., tutoría, consejería, etc.), y proveen asistencia y supervisión para cada uno de sus clientes. Los servicios de reingreso juegan un rol importante en los servicios de gerencia de casos provistos por las agencias de intervención.
  - *Respuesta en casos de crisis y pacificación proactiva:* Asegura una respuesta inmediata ante incidentes violentos relacionados con pandillas/maras cuando ocurren (por ej., respuesta en casos de crisis) así como actividades para mantener la paz antes de que ocurra la violencia o después que haya ocurrido.
- *Compromiso de la comunidad:* Este enfoque se refiere a los esfuerzos de GRYD para comprometer a la comunidad y las agencias del orden público en una capacidad de vigilancia de la comunidad. En vez de tener una actividad específica para este fin, todas las actividades de GRYD tratan de comprometer a las agencias del orden público, siempre que sea posible.
- *Supresión:* La Estrategia de GRYD reconoce la importancia de las actividades de supresión focalizadas y su relación con las actividades de GRYD, pero no implementa actividades del orden público dirigidas a los miembros de pandillas/maras. En vez de ello, la Oficina de GRYD se comunica regularmente con las agencias del orden público y ayuda a coordinar el papel de las actividades de prevención e intervención con actividades de supresión cuando sea apropiado.

## **Implementación de la Estrategia Integral — Un Marco Conceptual**

---

<sup>8</sup> Para mayor descripción de estos pasos y las actividades relacionadas con ellos, ver *A Guide to Understanding Effective Community-Based Gang Intervention* (Cárdenas, 2010).

Aunque la literatura sobre estrategias integrales provee instrucciones claras sobre la infraestructura de una estrategia (por ej., debe tener múltiples pasos o componentes, debe ser colaborativa, etc.; ver por ejemplo, OJJDP, 2010 y Spertzel et al., 2006), a menudo, la literatura no dice nada sobre cómo impulsar la práctica (para una excepción ver Skogan, Harnett, Bump y Dubois, 2008). En otras palabras, hay poca dirección sobre qué tipos de servicios se deben proveer, cómo se deben proveer y cómo se deben coordinar los servicios a través de los enfoques estratégicos. La literatura alienta a las ciudades a usar programas basados en evidencia y mejores prácticas (OJJDP, 2011; Howell, 2010); sin embargo, los programas basados en evidencia y mejores prácticas no abordan cómo desarrollar e implementar un enfoque coordinado. Irónicamente, el mensaje macro de esta literatura es construir esfuerzos colaborativos entre los socios clave, pero a menudo, la implementación de servicios al nivel micro es fragmentada entre las diferentes partes de la estrategia.

La Estrategia de GRYD aborda esta brecha creando respuestas a factores de riesgo clave identificados tanto en estudios de justicia penal como de salud pública usando principios guía y conceptos teóricos de la teoría de sistemas de familia para guiar la práctica. Conjuntamente, GRYD cree que este enfoque ofrece un mapa sobre cómo “voltar la curva” sobre la membresía en las pandillas/maras y la violencia dentro de Zonas GRYD (Friedman, 2005). Los factores de riesgo empíricamente relacionados a la afiliación a pandillas/maras y la violencia de las pandillas/maras se pueden categorizar en los dominios individuales, de pares, de familia, de la escuela y la comunidad, pero las actividades para abordar estos factores de riesgo no se pueden segregar; más bien, los estudios destacan la necesidad de un enfoque multisistémico. Sin tal enfoque, hay pocas probabilidades de que el cambio de comportamiento sea sostenible.

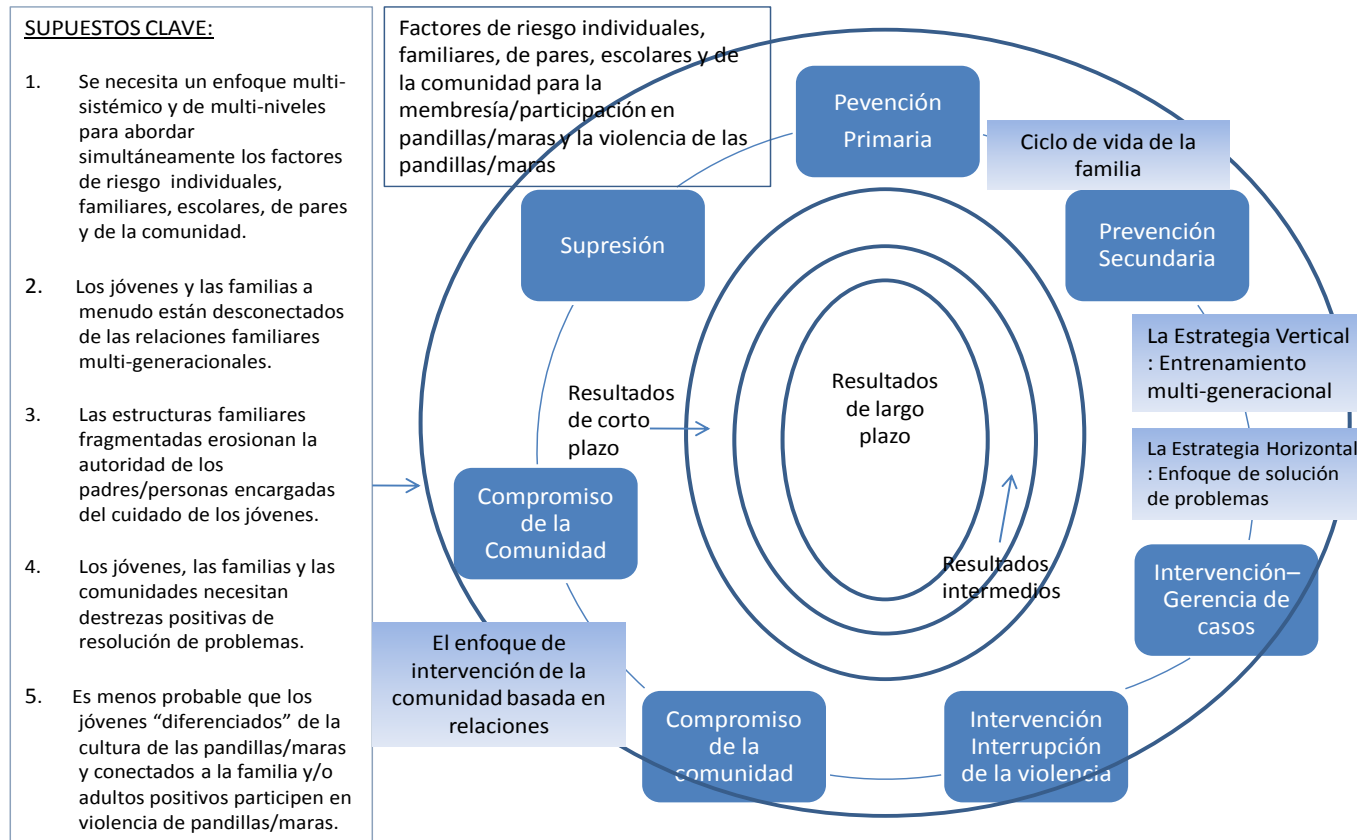
La Estrategia de GRYD reconoce las múltiples teorías desarrolladas para explicar la membresía en las pandillas/maras en criminología, sociología y otras disciplinas, pero no adopta un modelo teórico para guiar su trabajo; más bien, la estrategia de GRYD adopta en términos generales una teoría de cambio a partir de la literatura sobre pandillas/maras y de los principios relacionados a la teoría de sistemas de familia (ver la Figura 1). De la literatura sobre pandillas/maras, la estrategia reconoce la importancia de los factores de riesgo en los niveles del individuo, la familia, los pares, la escuela y la comunidad (para una revisión de los factores de riesgo, ver Klein y Maxson, 2006 y Howell, 2010), y de la teoría de sistemas de familia, GRYD reconoce la importancia de (1) apoyar a los residentes de la comunidad a lo largo del ciclo de vida de la familia a través del intercambio de información y el acceso a los servicios ; (2) evaluando y tratando a los jóvenes dentro de sus contexto de vida; (2) alentando la "conectividad" familiar multigeneracional; (3) reforzando la autoridad de los padres y los encargados del cuidado de los hijos; (4) usando destrezas positivas y eficaces de solución de problemas en los niveles individual, familiar y de la comunidad; y (5) ayudando a los jóvenes a auto-diferenciarse de la cultura de las pandillas/maras mediante actividades alternativas y positivas y conexiones positivas con miembros de la familia positivos y solidarios y/u otros adultos (Bowen, 1993; Kerr y Bowen, 1988; Fisch, Weakland y Segal, 1982 Minuchin y Fishman, 1981), (Walsh, 2003, 2006, 2010)

Así, en el nivel de la comunidad, las actividades de GRYD se concentran en crear sistemas de apoyo a nivel de la comunidad para alterar las normas que toleran la violencia y para apoyar a niños, jóvenes y familias saludables (Skogan, W. G., Hartnett, Bump y Dubois, 2008; Sampson y Jeglum Bartusch, 1998). En el nivel individual, familiar y de pares, las actividades de GRYD están diseñadas para cambiar el comportamiento concentrándose en las fortalezas de la comunidad, la estructura de la familia (o el contexto de vida) que puede no proveer suficiente protección y dirección firme para los jóvenes, los procesos internos de toma de decisiones de los jóvenes, las interacciones a nivel de pares que refuerzan las normas antisociales y la usencia de alternativas pro-sociales deseables que compiten con el encanto de la cultura de las pandillas/maras y la presión de los pares.

### Marco Conceptual/Práctica de GRYD

El marco conceptual de GRYD para responder a estos factores de riesgo se toma fundamentalmente de la teoría y la práctica de los sistemas de familia. La teoría de los sistemas de familia considera al contexto social como el punto de partida para hacer el cambio. Desde esta perspectiva, se establecieron los siguientes principios guía para dirigir la práctica para actividades dirigidas a la comunidad así como también a los sistemas del individuo, la familia y los pares (ver también la Figura 1 para tener una representación visual de la Teoría del cambio de GRYD).

**Figura 1: Teoría de Cambio para la Estrategia Integral de GRYD**



- Todas las familias, todos los individuos y todas las comunidades tienen la capacidad inherente de transformarse a sí mismos y cambiar la narrativa de sus vidas.
- El concepto de la familia en la Estrategia de GRYD se define a través del lente amplio de multigeneraciones entre ellos: los abuelos, los tíos y tías, los bisabuelos y así sucesivamente.
- Cuando los miembros de la familia biológica no están presentes en la vida de un joven, el concepto de familia se extiende a los que los cuidan, los adultos y cualesquier otras redes que el joven percibe como significativo para su vida.
- Es igualmente importante el identificar y afirmar las fortalezas de un joven y su familia para identificar sus carencias.
- Es igualmente importante el identificar y afirmar las fortalezas de un vecindario particular como lo es identificar las áreas que son vulnerables al comportamiento contra productivo.
- Es preferible considerar el rango de comportamientos individuales de un joven en el contexto de su situación de vida, lo cual incluye el entorno de su familia, pares y comunidad.

Hay varios conceptos que se aprovechan de la teoría y la práctica de sistemas de familia que guían la práctica a través de los enfoques y actividades de la Estrategia. Cada uno de estos conceptos se describe a continuación:

### El Ciclo de Vida de la Familia

El ciclo de vida de la familia provee un marco poderoso para entender las vulnerabilidades y las oportunidades para invertir en los niños y los jóvenes. El desarrollo humano durante la infancia y la juventud no es un proceso uniforme; más bien, existen períodos críticos durante y a través de los ciclos de vida. Cualquier daño significativo que ocurra durante estos períodos críticos es probable que produzca efectos especialmente severos, a menudo irreversibles, e inter-generacionales. Las ventajas de un enfoque de ciclo de vida son varias. Reconoce que:

- Las intervenciones son acumulativas, el máximo beneficio en un grupo de edad se puede derivar de intervenciones en un grupo de edad anterior;
- Intervenir en un punto o en varios puntos no es suficiente para una mejora sostenible de los resultados;
- Las intervenciones en una generación traerán beneficios a las generaciones sucesivas.

Esta perspectiva y las etapas del ciclo de vida de la familia que se usan en la Estrategia de GRYD se toman del modelo “el ciclo de salud de la familia” (Simon, Rosen, Claeson, Bremam y Tuiloch, 2001). Estas etapas conectan a los niños, las madres, los padres y los abuelos en un sistema que, en su conjunto, forma la salud de los miembros individuales de la familia. La familia o el hogar, a su vez, interactúa con varios actores



en la comunidad y es afectada por una amplia gama de condiciones y aportes externos.  
El ciclo de la salud de la familia se divide en cinco etapas:

1. El primer período son los dos meses iniciales de vida. Este marco temporal “infante joven” incluye los períodos perinatal y neonatal.
2. El segundo período es de los 2 a 4 años, captando la mayor parte de la infancia y la niñez.
3. El tercer período cubre a los niños en edad escolar antes de la pubertad, aproximadamente de 5 a 13 años.
4. El cuarto período es el período de potencial reproductivo (usualmente de 13 a 49 años para las mujeres, ligeramente más largo para los hombres).
5. El quinto período ocurre después que ha pasado el potencial reproductivo biológico.

Cada una de estas etapas lleva consigo riesgos de edad y específicos al género y exige diferentes intervenciones. Este marco ayuda a identificar qué tipos de intervenciones son probablemente más eficaces en cada etapa del ciclo de salud de la familia. Así, el ciclo de salud de la familia tiene el potencial de mejorar la comprensión de los enlaces entre las muchas intervenciones disponibles y para ayudar a poner escasos recursos a mejor uso para trabajar como Equipos de Acción de la Comunidad (por ej., el personal de GRYD trabajando con residentes de la comunidad e interesados clave) para construir resistencia de la comunidad ante los factores de riesgo para la afiliación a las pandillas/maras y la violencia de las pandillas/maras.

### Auto-diferenciación

Tanto los servicios de prevención para los jóvenes en riesgo como los servicios de intervención de gerencia de casos con base en la familia para la gente joven involucrada con pandillas/maras están relacionados con los principios de práctica arraigados en la teoría de la auto-diferenciación (Kerr y Bowen, 1988; Bowen 1993). La teoría de la auto-diferenciación, en particular, se incorpora en el trabajo de GRYD como un vehículo para abordar los niveles de fusión (por ej., una falta de auto-diferenciación) entre individuos y grupos. Con base en la teoría de Bowen, se cree que las personas menos diferenciadas son más reactivas emocionalmente, tienen mayor dificultad para pensar bajo estrés y son menos capaces de mantener un sentido de sí mismos en relaciones cercanas (Kerr y Bowen 1988). Por extensión, las personas con un menor nivel de auto-diferenciación están más inclinadas a perder su sentido de identidad en respuesta a las presiones y normas del grupo (Nota: Este punto se correlaciona, en ciertas formas, con las ideas que se encuentran en la literatura sobre la identidad social, ver por ejemplo, Hennigan y Spanovic, por publicarse; Leach, Zebel, Vlick, van Zomeren, Ouwerkerk y Spears, 2008)

En el contexto de la práctica, la teoría de Bowen postula que la auto-diferenciación aumenta a medida que las personas desarrollan relaciones uno a uno con todos los miembros de su familia trigeneracional y/o grupo que los cuida.

### La Estrategia Vertical de GRYD: Entrenamiento Multigeneracional

La estrategia de nivel vertical se concentra en la historia de la familia multigeneracional y las relaciones familiares para apoyar la resistencia familiar de largo plazo, el compromiso de la familia y el desarrollo individual de cada cliente (Walsh, 2010). Desde esta perspectiva, la familia se define a través del amplio lente multigeneracional que incluye como mínimo, tres generaciones, (abuelos, tías, tíos, primos, padrinos y así sucesivamente). Esta estrategia de práctica se basa principalmente en el “Enfoque de Entrenamiento de los Sistemas de Familia Multigeneracionales” (Bowen, 1993).

El entrenamiento multigeneracional es un enfoque en el que una persona, una pareja o una familia es entrenada (por ej., se provee dirección, instrucción y capacitación) a través del proceso de hacer contacto con y el establecimiento de relaciones individuales con cada miembro de su familia trigeracional. Este enfoque se basa en la premisa de que cuanto más sepan las personas sobre su familia de origen, es más probable que la persona se vuelva más segura, altamente funcional y “diferenciada” (por ej., auto-diferenciado). En el enfoque de Bowen (Bowen, 1993), a las personas se les alienta a visitar a familiares, escribir cartas y hacer conexiones emocionales positivas con todos los miembros de su familia de origen. En cierto grado, el enfoque de entrenamiento trata de re-crear la conexión emocional a la protección multigeneracional que se ha tornado menos común a medida que las familias se vuelven más fragmentadas debido a la inmigración, el trabajo y las exigencias de la vida moderna. Una herramienta importante en el entrenamiento multigeneracional es el uso de genogramas. En el contexto de los servicios de GRYD, se usa el genograma basado en fortalezas para facilitar el entrenamiento multigeneracional.

### La Estrategia Horizontal de GRYD: El enfoque de solución de problemas

La teoría de sistemas de familia destaca el aspecto relacional de los problemas humanos. De igual modo, una estrategia de solución de problemas se concentra en el comportamiento y las interacciones entre los individuos dentro de su contexto social, incluyendo su estructura y jerarquía familiar. Así, la estrategia de nivel horizontal se concentra principalmente en los miembros de la familia/personas que cuidan a los hijos que viven juntos como parte de un hogar dado y en estrategias de solución de problemas inmediatos para abordar los factores de riesgo identificados anteriormente. Se pone énfasis en afirmar y reforzar la autoridad de los padres/personas que cuidan a los hijos, identificando un síntoma presente y creando una intervención de solución de problemas dentro del contexto social del cliente. Este enfoque es vital para la solución de problemas. La meta principal de este componente de la Estrategia es enseñar una serie de destrezas de solución de problemas que mejoran la capacidad del joven y la familia para aplicar soluciones nuevas a problemas identificados.

Esta estrategia se basa en enfoques ampliamente usados, entre ellos (pero sin limitarse necesariamente a) Terapia Familiar Funcional (Alexander, 2000), Enfoques de Familia Estructural (Minuchin & Fishman, 1981), el Enfoque de Solución de Problemas MRI (Fisch, Weakland y Seagel, 1988), y el Enfoque de la Familia Estratégica (Haley, 1991).

Tanto el enfoque vertical como el horizontal se intersectan y definen la práctica para la prevención de GRYD y los servicios de intervención de gerencia de casos basados en la familia. Además, son útiles para enmarcar la práctica para las actividades a nivel de la comunidad.

### El Enfoque de Intervención de la Comunidad basado en Relaciones<sup>9</sup>

La práctica de intervención de GRYD es un enfoque multisistémico relacional que se concentra en el miembro de pandilla/mara individual, el grupo de pares o la pandilla/mara, la familia multigeneracional de la que es parte el miembro de la pandilla/mara y el vecindario o comunidad más amplia en la que reclama el miembro de individual de la pandilla/mara. El modelo supone que los comportamientos disfuncionales asociados con la participación en las pandillas/maras están alojados en y reforzados por un sistema de relaciones complejo que consiste en coaliciones cambiantes intrapandillas/maras e inter-pandillas/maras, creencias, rituales, límites, comunicación codificada verbal y no verbal, construcciones jerárquicas y dinámicas familiares multigeneracionales y legados de vecindario-comunidad. El Enfoque de Intervención de la Comunidad basado en Relaciones requiere que el trabajador de la intervención sea capaz de tener acceso y tener impacto en este complejo sistema de relaciones usando tácticas/técnicas específicas como parte de una estrategia planeada para generar una reducción en la participación en las pandillas/maras y la violencia de las pandillas/maras.

### Triángulos Relacionales

Una parte crítica del Enfoque de Intervención de la Comunidad basado en Relaciones se refiere a los triángulos relacionales. En la teoría de los sistemas de familia, los triángulos relacionales son los cimientos del sistema emocional de la familia, así como también la fuente de disfunción potencialmente severa entre los individuos en una familia (Bowen, 1983). Bowen consideró un sistema relacional de dos personas (una díada) como inherentemente inestable cuando está sujeto a suficientes niveles de tensión resultante de conflictos, desacuerdos, y en algunos casos, intimididad. La tendencia de una díada a triangularse alrededor de una tercera persona, objeto y en algunos casos, un recuerdo, se considera como un fenómeno natural que puede servir para reducir los niveles de tensión. Cuando un triángulo relacional está compuesto por roles fluidos que son intercambiables y afirmantes, crea estabilidad emocional y competencia en cada individuo que es parte del triángulo relacional.

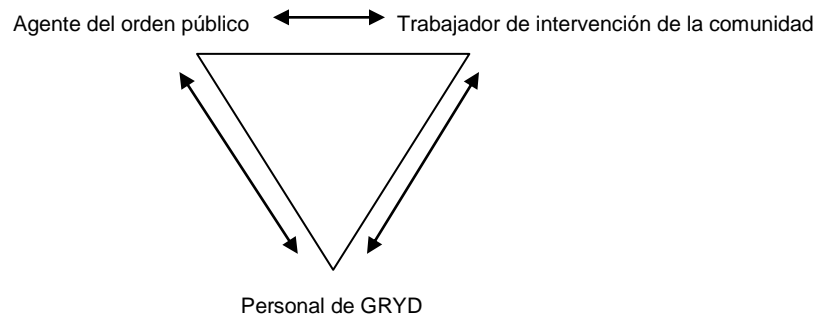
El concepto de triángulos relacionales se presenta prominentemente en el Modelo de Respuesta en Casos de Crisis de GRYD. Se espera que las agencias del orden público y los trabajadores de intervención de la comunidad trabajen juntos para reducir la probabilidad de represalias después de un incidente de violencia de las pandillas/maras. Sin embargo, el sistema de la relación diádica entre las agencias del

---

<sup>9</sup> El nombre y algunos de los principios básicos del Enfoque de la Intervención de la Comunidad Basado en Relaciones fueron adaptados, en parte, del Modelo de Intervención Basado en Relaciones del Proyecto Avance.

orden público y los trabajadores de intervención de pandillas/maras se considera como inherentemente inestable. En la mayoría de los casos, los trabajadores de intervención de pandillas/maras en algún momento fueron miembros activos de pandillas/maras, fueron afiliados, o es probable que se hayan criado en un contexto en el que la relación con las agencias del orden público se percibía a través de un lente contencioso. De igual modo, la visión del mundo de los agentes del orden público está guiada por la capacitación, el mandato profesional, y en algunos casos, la moral, razones personales y/o religiosas para percibir a los miembros de las pandillas/maras como contenciosos.

El triángulo relacional que se presenta en el Modelo de Respuesta en casos de Crisis de GRYD está conformado por tres entidades (un triángulo de relación) en vez de dos entidades (una díada) que responde simultáneamente a incidentes de violencia relacionados con pandillas/maras. Las tres entidades son: trabajadores de intervención de la comunidad (CIW, por sus siglas en inglés), personal de las agencias del orden público y empleados de la Oficina de la Alcaldía para la Reducción de Pandillas/Maras y el Desarrollo de la Juventud (GRYD).



Este triángulo relacional combina la evaluación e implementación de estrategias de los profesionales de intervención en pandillas/maras, las estrategias investigativas y focalizadas de supresión de las agencias del orden público y el trabajo social y los principios de organización de la intervención en casos de crisis de la comunidad (Personal de GRYD). La interacción entre estas entidades afirma los roles y los límites de cada uno, a la vez que añade flexibilidad a la respuesta de cada entidad ante la violencia de las pandillas/maras; por ende, crea estabilidad y competencia a medida que trabajan colectivamente para reducir la violencia de las pandillas/maras en general.

Tomado conjuntamente, este marco conceptual guía el trabajo completado dentro de las actividades de GRYD. Aunque estos conceptos son más o menos prominentes en estrategias en particular, se incorpora un elemento de cada uno en todas las actividades de la Estrategia de GRYD.

### **Actividades de la Estrategia Integral de GRYD**

#### Una Combinación de enfoques: Luces de Noches de Verano<sup>10</sup>

<sup>10</sup> El programa SNL se basa en el "Programa de Verano de Éxitos de Baldwin Village" de 2003 en el Parque Jim Gilliam (el "Programa de Verano de Éxitos fue dirigido por Guillermo Céspedes, quien actualmente es el Teniente Alcalde y Director de GRYD).

El programa Luces de Noches de Verano (SNL, por sus siglas en inglés) compromete a todos los interesados de la comunidad a lo largo del ciclo de vida de la familia (por ej., residentes bebés hasta ancianos). La idea de interesados de la comunidad incluye a todos los miembros de la comunidad, incluso a aquellos que podrían ser perpetradores potenciales de la violencia (por ej., miembros de pandillas/maras) así como también aquellos que pueden ser posibles víctimas de la violencia.

El enfoque del SNL está arraigado en la filosofía de concentrarse en el comportamiento en vez de la identidad, como vehículo para la reducción de la violencia. A tal fin, el SNL integra estrategias de prevención, intervención y comunidad y compromiso del orden público para abordar la violencia en vecindarios adyacentes a parques por toda la ciudad (Nota: Los parques del SNL están tanto dentro como fuera de las Zonas de GRYD). Específicamente, el SNL provee programación ampliada a comunidades completas y a los residentes que viven dentro de ellas entre las horas de 7 p.m. hasta la media noche, de miércoles a sábado desde el 4 de julio hasta el fin de semana del Día del Trabajo. Esencialmente, el SNL es una inoculación anual de todos los enfoques de la Estrategia cuando el potencial para los delitos violentos se encuentra en su punto más alto.

Los componentes programáticos básicos del Programa SNL son:

- *Programación ampliada:* La programación ampliada incluye una variedad de actividades tales como la provisión de comidas, clases de cocina, programas atléticos, programas de artes y otros programas basados en destrezas. Este aspecto del SNL contribuye a la parte de Prevención Primaria de la Estrategia.
- *La Brigada de la Juventud:* La Brigada de la Juventud contrata a jóvenes de la comunidad que están en riesgo de involucrarse con pandillas/maras y participando en la violencia de las pandillas/maras. Luego, a los miembros de la Brigada de la Juventud se les ofrece capacitación intensa en cinco áreas: creación de carrera, alfabetismo financiero, concientización sobre la violencia, mapeo de activos y salud. Este aspecto del SNL aborda directamente la parte de la Prevención Secundaria de la Estrategia.
- *El Componente de Intervención:* Se contratan a Trabajadores de Intervención de la Comunidad de la comunidad para participar en actividades proactivas de pacificación así como también en estrategias de interrupción de la violencia a lo largo del programa SNL. Este aspecto del SNL aborda directamente la parte de la Intervención de la Estrategia.
- *El componente del Compromiso de las Agencias del Orden Público:* El Departamento de Policía de Los Ángeles es un socio activo en la programación de

---

GRYD lanzó el programa "Luces de Noches de Verano" en 2008 en ocho centros de recreo y parques. En 2009, Luces de Noches de Verano amplió su programación a 16 lugares (11 parques, 4 urbanizaciones de vivienda y 1 escuela) y en 2010, el SNL se amplió a un total de 24 lugares (20 parques y 4 urbanizaciones de vivienda) en todo Los Ángeles. En 2011, el SNL se amplió a 32 parques por toda la Ciudad. Actualmente, Alicia Ávalos es la Directora del SNL en la Oficina de GRYD.

SNL. La presencia de agentes del orden público en los sitios de SNL toma la forma de participación activa e interacción con todos los miembros de la comunidad en actividades de deportes, cocina y artes.

## **Actividades de Prevención en la Estrategia de GRYD**

### Actividades de Prevención Primaria

#### *Programa de recompra de pistolas*

El Programa Recompra de Pistolas compromete a comunidades enteras a lo largo de la Ciudad de Los Ángeles creando una oportunidad para que todos los años en el Día de la Madre, los residentes de la comunidad anónimamente entreguen armas de fuego en lugares de entrega. El personal de GRYD se asocia estrechamente con el Departamento de Policía de Los Ángeles (LAPD, por sus siglas en inglés) para lograr este esfuerzo. Lanzado inicialmente en la primavera de 2009, la Recompra de Pistolas está programada para el Día de la Madre y marca el inicio de la estrategia de reducción de la violencia de verano de GRYD, que lleva al Programa Luces de Noches de Verano.

Además de los agentes del orden público, socios claves en este esfuerzo son: agencias de intervención contratadas por GRYD, agencias de prevención contratadas por GRYD; y el auspiciador de medios de comunicación local de Los Ángeles, KCBS 2/KCAL 9. En asociación con los medios de comunicación, se inicia una campaña de educación a nivel de toda la comunidad como un llamado para terminar con la violencia de las pandillas/maras y las armas de fuego. El programa se presenta como un segmento especial cada noche de la semana conllevando al evento de recompra de armas de fuego. Los segmentos en los medios presentan historias sobre personas u organizaciones que han sido afectadas por la violencia de las pandillas y las armas de fuego y varios esfuerzos para reducir la violencia.

#### *Gabinete de GRYD*

El Gabinete de GRYD está conformado por líderes clave de las agencias del Condado y la Ciudad así como también por representantes de cada Zona de GRYD. Este grupo busca construir esfuerzos colaborativos y coordinar los esfuerzos de las agencias y los recursos para proveer servicios y programas que respetuosamente hacen participar a todos los residentes a través del ciclo de vida de la familia; proveen oportunidades positivas de desarrollo para la juventud y los adultos jóvenes; corresponden recursos al tamaño y ámbito del problema de pandillas/maras; y renuevan la esperanza para las comunidades.

#### *Equipos de Acción Comunitaria de GRYD*

Los Equipos de Acción Comunitaria (CAT, por sus siglas en inglés) de GRYD tienen el objeto de crear y apoyar un grupo de trabajo con base en la comunidad que se dirige a

toda la comunidad con actividades de prevención primaria a lo largo del ciclo de vida de la familia. La concentración primaria de CAT en cada Zona de GRYD es impulsar el desarrollo e implementación de actividades basadas en la comunidad dirigidas al fortalecimiento de factores de protección a través de todas las etapas del ciclo de vida de la familia.

### *Campaña de Educación Comunitaria*

El público al que da servicio la Campaña de Educación Comunitaria (CEC, por sus siglas en inglés) son los miembros de la comunidad (típicamente los padres) y los profesionales escolares así como el personal educativo en las escuelas primarias, medias y secundarias ubicadas en y alrededor de las Zonas de GRYD. El personal de GRYD presenta información a los miembros de la comunidad y profesionales y el personal de las escuelas en foros que normalmente se llevan a cabo en las escuelas mismas. La finalidad de los foros es aumentar el conocimiento y la concientización sobre los factores de riesgo para la afiliación a las pandillas/maras. Se distribuyen formularios de referidos para Programas de Prevención de Pandillas/Maras de GRYD y se alienta a los miembros de la comunidad y personal de las escuelas a referir a los jóvenes que creen que están en alto riesgo de afiliación a pandillas/maras al proveedor local de prevención de pandillas/maras de GRYD.

### Actividades de Prevención Secundaria

#### *Modelo de Prevención de Pandillas/Maras de GRYD*

En cada Zona de GRYD, los programas de prevención de pandillas/maras se dirigen a los jóvenes de 10 a 15 años de edad que están en el mayor riesgo de afiliarse a una pandilla/mara (para leer sobre un debate sobre por qué esto es importante, sírvase ver Klein y Maxson, 2006; Howell, 2010; y Sheldon et al., 2001). Para asegurar que los programas de prevención se están dirigiendo a los jóvenes con más alto riesgo de afiliación a pandillas/maras, los proveedores les administran la Herramienta de Elegibilidad de Servicios de Jóvenes (YSET, por sus siglas en inglés) a todos los referidos. La YSET está diseñada para captar la presencia de factores de riesgo que en los estudios de investigación han mostrado constantemente estar relacionados con la participación en pandillas/maras durante la adolescencia temprana, el marco temporal en que es más probable que los jóvenes se afilien a una pandilla/mara (Thornberry, Krohn, Lizotte, Smith y Tobin, 2003; Esbensen, 2001). Los factores de riesgo de la YSET son los siguientes (ver el Apéndice A para leer una revisión de la literatura relacionada a los factores de riesgo clave):

1. Tendencias antisociales/prosociales
2. Supervisión débil de los padres
3. Eventos de vida críticos
4. Tomar riesgos impulsivamente
5. Neutralización
6. Pares negativos/positivos



7. Delincuencia de pares
8. Influencia de pandillas/maras en la familia
9. Delincuencia autoinformada
10. Abuso de sustancias
11. Carencia de compromiso con la escuela
12. Código de las calles
13. Conocimiento sobre las pandillas/maras

Todos los jóvenes referidos a los servicios deben hacer la entrevista YSET para determinar su elegibilidad para recibir servicios de prevención. La YSET mide y rinde un puntaje para cada factor de riesgo enumerado anteriormente. Los puntajes totales que exceden un umbral predeterminado indican un riesgo más alto para la afiliación a pandillas/maras; a la inversa, los puntajes que caen por debajo del umbral representan un menor riesgo para la afiliación a las pandillas/maras. Se considera que los jóvenes cuyos puntajes exceden el umbral son elegibles para recibir servicios de prevención de GRYD y se les ofrece la oportunidad de participar en los programas, mientras que a los jóvenes que no son elegibles se les da un referido para otros servicios.

Para guiar la implementación de servicios de prevención constante, la Oficina de GRYD desarrolló un Modelo de Práctica de Prevención de Pandillas/Maras de GRYD, el cual consiste en ocho fases. Cada una de las fases utiliza la estrategia vertical (por ej., el entrenamiento multigeneracional) y la estrategia horizontal (por ej., el uso de técnicas de solución de problemas) (Madsen, 2008; Walsh, 2006). Las fases del modelo de prevención de GRYD son las siguientes:

Fase 1: Referido/colaboración: Esta fase empieza tan pronto como se recibe el referido. La agencia se reúne y habla con la fuente del referido y se reúne con el joven y su familia para definir el problema e identificar soluciones posibles al problema. Se realiza la YSET para determinar la elegibilidad del joven para recibir servicios. El foco clave de esta fase es recabar información para la “definición del problema” y las “soluciones al problema”. Esta información, a su vez, se usa para crear un plan para el caso si es que se considera elegible al joven.

Fase 2: Creación de acuerdos: El equipo del proveedor trabaja con la familia para identificar problemas que se tienen que abordar así como también las fortalezas del joven y la familia. Se desarrollan e integran planes tanto para la familia como para el joven. En esta etapa, la familia y el joven seleccionan 1 a 2 problemas para abordar durante el próximo mes y el equipo ayuda a la familia a identificar roles y responsabilidades individuales para ayudar al joven a hacer cambios en su comportamiento. Durante el siguiente mes, el joven tiene sesiones individuales y sesiones con pares y la familia completa su “tarea”. Durante esta fase, a cada familia se la guía a través de los pasos iniciales de construir un genograma basado en fortalezas.

Fase 3: Redefinición: En esta fase del trabajo, la familia se vuelve a reunir con el equipo para hablar de los avances, los obstáculos y las reflexiones sobre las experiencias del mes anterior. Si el joven ha abordado exitosamente los 1 a 2 problemas identificados en la Fase 2, se eligen 1 a 2 problemas adicionales. Si los problemas de la Fase 2 no se abordaron exitosamente, el equipo, el joven y la familia hablan sobre estrategias nuevas a implementar durante el siguiente mes. La familia y el joven siguen trabajando en su genograma basado en fortalezas. Se realizan sesiones individuales y con pares para reforzar éstas.

Fase 4: Celebración de cambios: En este punto del proceso, el Equipo afirma los esfuerzos de la familia para reducir comportamientos específicos en las fases anteriores a fin de fortalecer la motivación de la familia para el cambio. El método de celebración lo define el joven y la familia (por ej., ir a cenar juntos). La familia y el joven siguen trabajando en su genograma basado en fortalezas.

Fase 5: Integración transversal: En la integración transversal, el Equipo trabaja con el joven y la familia para identificar apoyos sociales en la comunidad para facilitar el avance en el entorno natural de la familia. Las destrezas que se utilizan dentro del entorno del programa se “prueban” en el entorno natural. La familia y el joven siguen trabajando en su genograma basado en fortalezas.

Fase 6: Arreglos del siguiente nivel: El joven y la familia construyen sobre su éxito durante esta fase trabajando juntos y participando plenamente en el proceso de solución de problemas. El equipo ayuda a guiar al joven y la familia para que tomen problemas más difíciles para resolver. La familia y el joven completan su genograma basado en fortalezas.

Fase 7: Re-evaluación: En la Fase 7 se reevalúa al joven y la familia. Se vuelve a hacer la YSET y el equipo reevalúa los avances del joven y la familia. Si se han realizado suficientes avances, el joven y la familia están listos para “graduarse” del programa. La graduación conlleva el reconocimiento público de los logros del joven y la familia. Si no se han logrado suficientes avances, el joven y la familia permanecen en el programa hasta que estén listos para graduarse.

### **Uniendo Actividades de Prevención e Intervención: Equipos Interdisciplinarios de GRYD**

Los Equipos Interdisciplinarios de GRYD unen los servicios de prevención de GRYD con los servicios de intervención de gerencia de casos con base en la familia de GRYD. Específicamente, la finalidad del Equipo es reunir a los proveedores de prevención e intervención de GRYD para monitorear y atender casos que requieran evaluación, consideración y/o supervisión adicional porque caen en un lugar en el que

se sobreponen los servicios de prevención y los de intervención. Específicamente, el equipo tiene tres funciones críticas:

1. Debatir y resolver casos de “consulta” del informe de retroalimentación del *University of Southern California* Servicios de la Juventud Herramienta de Elegibilidad (USC YSET).
2. Debatir y monitorear familias con jóvenes tanto en servicios de prevención como de intervención.
3. Desarrollar y supervisar planes de casos para los jóvenes que necesiten tanto servicios de prevención como de intervención. Hay dos tipos de casos que caen dentro de esta función:
  - Casos que requieren un plan híbrido (por ej., una combinación de servicios de prevención e intervención para aumentar el plan del caso principal).
  - Casos que requieren un plan híbrido (por ej., una combinación de servicios de prevención e intervención para aumentar el plan del caso principal) Y necesitan monitoreo adicional más intensivo que el que provee solo el gerente del caso.

Además, la finalidad del equipo es facilitar y apoyar el intercambio de información y la capacitación cruzada para el personal de prevención e intervención. Por ejemplo, estas reuniones ofrecen una oportunidad para que el personal de prevención aprenda más sobre las áreas de las que vienen los jóvenes y las dinámicas que tienen impacto en los comportamientos y las decisiones de los jóvenes de los Trabajadores de Intervención de la Comunidad (por ej., “qué está pasando en la calle”). A la inversa, los Trabajadores de Intervención de la Comunidad pueden aprender más sobre los servicios y los recursos de prevención y sobre cómo juegan un papel integral en mejorar el trabajo de intervención.

El equipo se basa en el principio de que todas las partes en el equipo son expertos dentro de sus áreas individuales de práctica y como tales, a sus opiniones se les da la misma consideración cuando se debaten casos. El respeto mutuo del ámbito de práctica de cada uno es un valor central del equipo de Prevención/Intervención. Las metas del equipo son las siguientes: (1) unir el conocimiento de una variedad de fuentes para construir una comprensión integral de los clientes y las situaciones de sus familias; y (2) trabajar juntos para lograr los mejores resultados para los clientes y sus familias.

### Programación Receptiva de Mujeres

La Programación Receptiva de Mujeres se refiere a los servicios que se focalizan en niñas y mujeres jóvenes en riesgo de afiliarse a pandillas/maras y la violencia de las pandillas/maras. Actualmente, esta programación involucra el programa Mujeres Jóvenes de la Adversidad a la Resistencia (YWAR, por sus siglas en inglés). Este programa es un componente de la Ley de Prevención de Delitos de la Justicia Juvenil (JJCPA, por sus siglas en inglés) y es un esfuerzo colaborativo entre el Departamento

de Libertad Vigilada del Condado de Los Ángeles y la Ciudad de Los Ángeles. YWAR se facilita en escuelas de continuación del LAUSD selectas para mujeres jóvenes que están en riesgo de ingresar al sistema de justicia juvenil.

El programa YWAR busca eliminar, resolver, o reducir comportamientos y factores ambientales que aumentan el riesgo de delincuencia de una mujer joven a la vez que simultáneamente incrementa los factores de protección para evitar la delincuencia. Los facilitadores de YWAR implementan un currículo específico al género para desarrollar factores de protección que incluyen destrezas sociales mejoradas y autoseguridad, promoviendo la salud mental y social, destrezas de toma de decisiones positivas y desarrollo y mayores aspiraciones educativas y de carrera.

### **Actividades de Intervención en la Estrategia de GRYD**

En 2006 y 2007 los profesionales de intervención en pandillas/maras en Los Ángeles se reunieron bajo la guía del Comité Ad Hoc sobre la Violencia de las Pandillas/Maras y desarrollaron una serie de principios de práctica para un marco definido como “enfoque de dos vías” (Cárdenas, 2010). La primera vía es “Servicios Fuertes, Especializados, de la Calle y basados en la Detención” y la segunda vía es “Servicios Individuales y de Familia Receptivos a las Pandillas/Maras”. Varios tipos de servicios y actividades caen dentro y a través de estas vías. La Estrategia GRYD incorpora y aborda ambas vías implementando actividades relacionadas a la interrupción de la violencia de las pandillas/maras (Vía 1) y la gerencia de casos para los jóvenes involucrados en las pandillas/maras (Vía 2) usando el Enfoque de Intervención de la Comunidad Basado en Relaciones. Relacionados a este trabajo, hay dos tipos de trabajadores: (1) trabajadores de intervención en la comunidad, o CIW en inglés; y (2) gerentes de caso. Los CIW están involucrados en las actividades de las Vías 1 y 2 mientras que los gerentes de casos están involucrados en las actividades de la Vía 2. La Vía 2 se describe primero debido a su relación a ser de prevención (por ej., casos que necesitan tanto servicios de prevención como de intervención).

#### Gerencia de Casos Basada en la Familia

En cada Zona, los servicios de intervención de gerencia de casos basados en la familia de GRYD se dirigen a los jóvenes de 14 a 25 años de edad que están involucrados en pandillas/maras. Al menos el 10% de estos clientes se consideran clientes de “reingreso” porque están haciendo la transición a la comunidad de una institución correccional. Los servicios de intervención de gerencia de casos basados en la familia se definen como el enlace de los clientes a los servicios existentes para satisfacer sus necesidades dentro de la comunidad. Los gerentes de caso trabajan en estrecha relación con su Gerente de Programa asignado de Zona de GRYD y un número de agencias de referidos, entre ellas, las escuelas, los padres, las organizaciones con base en la comunidad, grupos con base en la fe, agencias de de salud y servicios humanos existentes de la Ciudad y el Condado, el Departamento de Libertad Vigilada del Condado de Los Ángeles, el Departamento de Instituciones Correccionales y Rehabilitación de California y el LAPD para identificar los recursos locales que se

pueden utilizar para proveerles servicios a los clientes. Tales servicios pueden incluir (pero no se limitan necesariamente a):

- Educación y capacitación vocacional
- Preparación y colocación de empleo
- Servicios de reunificación de la familia
- Programas de modificación del comportamiento
- Talleres de tutoría y motivación impulsados por pares, grupos de apoyo social y excursiones locales
- Reconocimiento de la comunidad
- Contribución a los informes de libertad vigilada o situación de libertad condicional
- Modelaje de roles positivos (por ej., tutoría individual o de grupo)
- Remoción de tatuajes
- Ayuda con la eliminación de antecedentes
- Consejería sobre salud mental y/o abuso de sustancias
- Oportunidades de servicio a la comunidad
- Participación en actividades extracurriculares
- Servicios auxiliares tales como servicios de reubicación y transición, boletas de vivienda, comida, ropa y transporte, servicios/talleres jurídicos y cuidado de niños, según sea necesario.

Los servicios de gerencia de casos basados en la familia se proveen a los clientes en un ciclo de seis meses luego de la fase de referido y evaluación. La estrategia vertical (por ej., el uso de un genograma basado en fortalezas) se incorpora a lo largo de cada una de las fases. A continuación se ofrece una breve descripción de las fases:

*Fase I: Referido y Evaluación:* En esta etapa, intervención recibe y revisa los referidos para los servicios. Para ser elegible para recibir servicios, el referido debe satisfacer dos o más de los siguientes criterios:

- El individuo admite ser miembro de una pandilla/mara
- El individuo está identificado como miembro de una pandilla/mara según se documenta a través de una programa CAL-GANGS o un agente de la Unidad de Pandillas/Maras del LAPD
- El individuo tiene tatuajes de pandillas/maras
- El individuo ha sido arrestado por actividad de pandillas/maras
- El individuo se junta con miembros de pandillas/maras identificados en áreas de pandillas/maras
- El individuo está en libertad supervisada o libertad bajo palabra por un delito, generalmente congruente con la actividad usual de pandillas/maras.

Si el joven es elegible para recibir servicios, el contratista programa una reunión con el joven y la familia (obligatorio si el joven es menor de 18 años de edad) para llevar a cabo una evaluación y crear un plan de servicios.

*Fase 2: Creación de Acuerdos (El mes 1 de Servicios):* Luego de la evaluación del cliente, el equipo de gerencia de casos de intervención (por ej., un gerente de caso y un trabajador de intervención en la comunidad) empiezan a reunirse para hablar y monitorear el caso. Además, el gerente de caso se reúne regularmente con el cliente individualmente.

*Fases 3 hasta la 5: Gerencia de Casos continua y Enlace a los Servicios (Meses 2 al 5):* Durante esta fase de los servicios, el equipo y el gerente de caso trabajan con el cliente para proveerle apoyo y para monitorear si es que el cliente está haciendo seguimiento con los referidos de servicios y si lo está haciendo, monitorear sus avances en esos servicios.

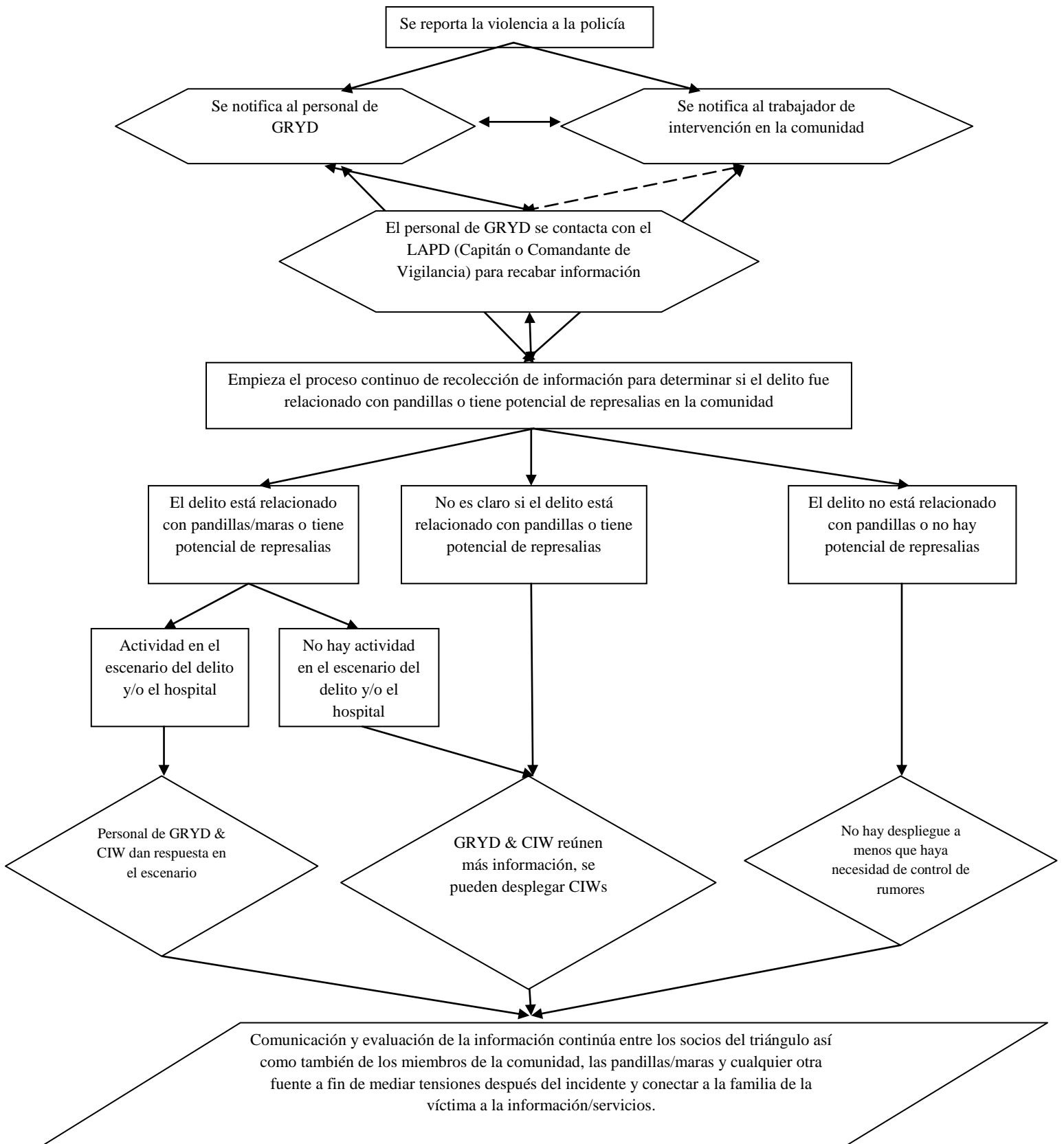
*Fase 6: Reevaluación (Mes 6):* En la Fase 4, el equipo reevalúa al cliente. Con base en una evaluación de estos resultados, el equipo decide si es que el cliente ha hecho “suficientes avances” y puede salir del programa. Si el cliente ha hecho suficientes avances, saldrá del programa; sin embargo, si el cliente no ha hecho suficientes avances podrá quedarse en el programa por otro ciclo de seis meses de servicios de gerencia de casos.

### Intervención — Interrupción de la Violencia de las Pandillas/Maras

#### *Respuesta en Casos de Crisis*

El Modelo de Respuesta en Casos de Crisis de GRYD construye un triángulo de relaciones entre el personal de GRYD, las agencias del orden público y los trabajadores de intervención en la comunidad tratando de mejorar la comunicación y reducir eficazmente la probabilidad de represalias a través de los múltiples senderos (ver la Figura 2). Una vez que ocurre un incidente violento y se lo reporta a la policía, todos los socios del triángulo trabajan inmediatamente hacia el control de rumores y la intervención en la crisis. El control de rumores se define como la divulgación de información exacta tan pronto y al nivel más amplio posible por toda la comunidad. La intervención en casos de crisis requiere que los trabajadores de intervención en la comunidad respondan rápidamente para la prevención de violencia adicional. Aunque el personal de GRYD, las agencias del orden público y los trabajadores de intervención en la comunidad trabajan colaborativamente para intercambiar información y apoyar el trabajo de cada uno, el rol específico que juega cada parte hacia el logro de estas metas es distinto. La Tabla 2 resume las responsabilidades individuales del personal de GRYD, de las agencias del orden público y de los trabajadores de intervención en la comunidad.

**Figura 2: Perspectiva General del Modelo de Respuesta en Casos de Crisis de GRYD**



**Tabla 2: Resumen de las Responsabilidades de los Socios Inmediatamente Después de un Incidente Violento**

	<b>Metas de la Interrupción de la Violencia de Pandillas/Maras</b>	
	<b>Control de Rumores</b>	<b>Intervención en Caso de Crisis</b>
Personal de GRYD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuir los hechos a todo el personal de GRYD y a los sistemas formales en la comunidad (por ej., Deptos. de la Ciudad, Oficinas de Consejo de la Ciudad, organizaciones de vecindarios, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conectarse con la familia de la víctima para determinar si necesitan algún servicio inmediato</li> <li>Comunicarse con las escuelas, Deptos. de la Ciudad relevantes, Oficinas de Consejo de la Ciudad y organizaciones de vecindarios para establecer seguridad</li> </ul>
Agencias del Orden Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuir los hechos a todas las unidades de pandillas/maras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilizar el escenario del delito</li> <li>Realizar reuniones en la comunidad</li> </ul>
Trabajadores de Intervención en la Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuir los hechos a la comunidad a través de redes informales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conectarse con la familia de la víctima (coordinar con el personal de GRYD) para determinar si necesitan servicios inmediatos</li> <li>Participar en “mediación de la calle” a fin de calmar o desintensificar violencia adicional</li> </ul>

Además, después de un incidente violento, todas las partes tienen responsabilidades continuas para monitorear la situación y prevenir violencia de represalias en el futuro. Para este fin, las tres partes se reúnen cada dos semanas para evaluar si es que la familia de la víctima necesita servicios y para monitorear puntos calientes de violencia y otras indicaciones de violencia.

*Actividades Proactivas de Pacificación*

Los CIW participan activamente en el desarrollo de treguas entre pandillas/maras rivales (cuando sea apropiado), participan en una variedad de actividades que unen a la comunidad para responder a la violencia (por ej., marchas de paz), participan en interconexiones en los vecindarios y en compromisos con la comunidad (para obtener una descripción, ver Cárdenas, 2010) sirviendo como representantes en los Equipos de Acción Comunitaria de GRYD.

Academia de Capacitación en Intervención en Casos de Violencia de Los Ángeles

La Academia de Capacitación en Intervención en Casos de Violencia de la Ciudad de Los Ángeles (LAVITA, por sus siglas en inglés) es parte de la Academia de Paz Urbana del Proyecto Avance (AP, por sus siglas en inglés). El Comité de Normas Profesionales (PSC, por sus siglas en inglés) de la Academia de Paz Urbana es responsable de desarrollar las Normas de Práctica y Conducta. El PSC depende de las Normas como la base para evaluar y certificar a todos los participantes de la LAVITA a través de



entrevistas pre/post, exámenes escritos pre/post y una conducta en la sala de clase y en el sistema de puntos por participación.

El currículum del curso de Certificación Básica 101 de 140 horas de duración, que se requiere que todos los trabajadores de intervención contratados por GRYD completen, capacita a los trabajadores de intervención en cinco áreas básicas de competencia.

Cada una de las clases aborda un componente de las Normas o más. Las cinco áreas de competencia básica son:

- ***Orientación – 5 horas***

Provee una perspectiva general de todo el curso y las expectativas con respecto a las normas de conducta, revisa los requisitos del curso y las expectativas y desarrolla acuerdos de grupo. Lleva a cabo actividades grupales para familiarizar a los estudiantes entre sí, con los instructores y los administradores.

- ***Práctica Directa – 62 horas***

Objetivo: Enseñar destrezas básicas y el conocimiento necesario para los trabajadores principiantes de intervención con pandillas/maras, las cosas específicas que pueden hacer y las que no pueden hacer en las calles, así como también lo que pueden y no pueden hacer con los socios con base en la comunidad y los socios del gobierno.

Cubre temas de las mujeres en las pandillas/maras, los servicios para las víctimas, la “licencia para operar”, la mediación/resolución de conflictos, la intervención de la comunidad en casos de crisis, la organización de la intervención, la creación de cese al fuego y entendimientos, la intervención con base en las escuelas, la intervención de los hospitales, el nexo reingreso/prisión, el departamento de bomberos y las dinámicas de las agencias del orden público.

- ***Desarrollo Personal– 35 horas***

Objetivo: Mejorar la comprensión del profesionalismo y el código de conducta entre los trabajadores principiantes de intervención de pandillas/maras, así como también para crear oportunidades para lograr perspicacia personal que fomentará la autoreflexión y el crecimiento.

Cubre estudios de casos recientes, los roles y responsabilidades de los trabajadores de intervención, la ética, el profesionalismo, el liderazgo, el trastorno de estrés postraumático, la sanación/reflexión y la espiritualidad.

- ***Teoría Aplicada – 25 horas***

Objetivo: Elevar la comprensión de la teoría que apoya la pacificación proactiva y la práctica colaborativa orientada a la intervención de pandillas/maras, así como también los desafíos del trabajo que resultan de las dinámicas de la comunidad.

Cubre una perspectiva general básica del modelo de salud pública de reducción de la violencia, la historia de las pandillas/maras y la intervención de pandillas/maras, inmigración, las dinámicas étnicas y la aplicación de normas de intervención de pandillas/maras.

- **Tareas Concretas – 7 horas**

Objetivo: Aumentar las destrezas concretas necesarias para completar satisfactoriamente tareas administrativas asociadas a la intervención de pandillas/maras.

Cubre conceptos básicos de administración de organizaciones, presupuestos y herramientas de finanzas, evaluación de programas, documentación apropiada y protocolos de comunicación (por ej., requisitos de notificación, uso de Blackberry, llamadas telefónicas, etc.).

- **Iniciativas de Políticas más Amplias – 6 horas**

Objetivo: Mejorar la comprensión de la política y el contexto jurídico de la intervención de pandillas/maras.

Cubre la responsabilidad legal, la política de prevención de la violencia en los ámbitos local y estatal.

Para los trabajadores de intervención que completen exitosamente el curso de Certificación Básica 101, también se ofrecen cursos de educación continua y seminarios acelerados para alentar el desarrollo profesional continuo de los trabajadores de intervención.

### **Compromiso de la Comunidad en la Estrategia de GRYD**

Este componente de la Estrategia de GRYD se refiere a los esfuerzos para asociarse con las agencias del orden público y para integrarlas en las actividades de GRYD a fin de comprometer a las comunidades en la solución de problemas. El enfoque del Compromiso de las Agencias del orden Público no especifica actividades independientes de los otros enfoques; más bien, las agencias del orden público se insertan en múltiples enfoques de GRYD. Dentro del enfoque de prevención primaria, las agencias del orden público son una parte integral del SNL, el Gabinete de GRYD, el Programa de Recompra de Pistolas y los Equipos de Acción Comunitaria. Los agentes del orden público están comprometidos como parte de la actividad (por ej., SNL y el Programa de Recompra de Pistolas) o sirven como miembros del Gabinete o de los Equipos de Acción Comunitaria de GRYD en cada Zona. Desde la perspectiva de la intervención, las agencias del orden público están invitadas a ser parte de equipos

interdisciplinarios que cruzan programas de prevención y gerencia de casos de intervención cuando sea apropiado y juegan un rol crítico en el triángulo de relaciones en el Modelo de Respuesta en Casos de Crisis.

### **Actividades de Supresión en la Estrategia de GRYD**

La Estrategia de GRYD reconoce la importancia de las actividades de supresión y la relación entre las actividades de supresión y las actividades de GRYD, pero no define actividades de supresión para la Oficina de GRYD. Por ejemplo, los "desmantelamientos" de las agencias del orden público de aquellos que dan las órdenes en una pandilla/mara a menudo resultan en una necesidad de servicios de prevención e intervención, así como también de la movilización de la comunidad. La Ciudad de Los Ángeles tiene varias actividades de supresión, entre ellas:

- Las Unidades Antipandillas del LAPD
- Unidades CLEAR, que son unidades que reúnen al LAPD, la Oficina de Libertad Vigilada, la Fiscalía de la Ciudad y la Fiscalía de Distrito del Condado para focalizar el arresto y el procesamiento vertical de pandilleros acérrimos y que dan las órdenes
- Órdenes restrictivas contra pandillas/maras expedidas por el Fiscal de la Ciudad

Con este fin, el personal de GRYD se comunica y colabora regularmente con las agencias del orden público y cuando sea apropiado, coordina las actividades de GRYD con actividades focalizadas de supresión (por ej., después de "desmantelamientos" y como parte de la Operación Cese al Fuego). Dado el ámbito limitado de la participación en supresión de GRYD, no se ofrecen medidas de desempeño o de proceso específicas en esta sección.

### **Conclusiones**

La Oficina de GRYD considera y enfoca la membresía en las pandillas/maras y la violencia de las pandillas/maras como un síntoma de disfunción multisistémica dentro de una comunidad. Dada la naturaleza multisistémica del problema, la membresía en las pandillas/maras y su violencia asociada se abordan simultáneamente en los niveles individuales, de pares, de la familia y de la comunidad.

La Oficina de GRYD reconoce que a fin de implementar una estrategia integral eficaz, todos los componentes individuales del programa deben ir "cosidos" mediante un marco conceptual congruente. La teoría y la práctica de los Sistemas de Familia sirven como el hilo que lleva el enfoque de la práctica a cada uno de los componentes del programa que conforman la estrategia integral de GRYD.

GRYD considera su estrategia como una responsabilidad compartida de los residentes de la comunidad, las familias, las escuelas, los negocios y las agencias gubernamentales de la Ciudad/Condado. Para este fin, la Oficina de GRYD está comprometida a escuchar las voces de la comunidad, integrando estas voces en su trabajo y uniendo todos sus programas a fin de fortalecer estas comunidades.

Creemos que una estrategia que sea tanto integral en nombre como en la práctica es la forma más eficaz de crear y sostener comunidades resistentes y seguras para todos en el ciclo de vida de la familia.

## Obras Citadas

- Advancement Project. (2007). *A call to action: A case for a comprehensive solution to LA's gang violence epidemic*. Los Angeles, CA: Advancement Project.
- Agnew, Robert. (1995). Testing the leading crime theories: An alternative strategy focusing on motivational processes. *Journal of Research in Crime and Delinquency* 32, 363-398.
- Alexander, J.F., Pugh, C., Parsons, B.V. y Sexton, T.L. (2000). Functional family theory. En Delbert S. Elliott (ed.), *Blueprints for Violence Prevention* (2<sup>nd</sup> ed.). Boulder, CO: Centro para el Estudio y la Prevención de la Violencia, Instituto de Ciencias del Comportamiento, Universidad de Colorado.
- Aponte, Harry J. (1994). *Bread & Spirit: Therapy with the New Poor: Diversity of Race, Culture, and Values, First Edition*. New York: W.W. Norton and Company.
- Bowen, M. (1993). *Family therapy in clinical practice*. Lanham, MD: Jason Aronson.
- Cahill, Meagan y Hayeslip, David. (2010). Findings from the evaluation of OJJDP's Gang Reduction Program. Washington, DC: Departamento de Justicia de EE. UU., Oficina de Programas de Justicia, Oficina de Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia.
- Cardenas, Tony. (2010). *A guide to understanding effective community-based gang intervention*. Los Angeles, CA: City of Los Angeles, 6<sup>th</sup> Council District.
- Chick, Laura. (2008). *Blueprint for a comprehensive citywide anti-gang strategy*. Los Angeles, CA: Los Angeles City Controller's Office.
- Dodge, K. A. y Dishion, T.J. (2006a) Deviant peer contagion in interventions and programs: An ecological framework for understanding influence mechanisms. En K.A. Dodge, T.J. Dishion y J.E. Lansford (Eds) *Deviant Peer Influences in Programs for Youth: Problems and Solutions*. Nueva York: The Guilford Press.
- Dishion, T. J., McCord, J. y Poulin, F. (1999). When interventions harm: Peer groups and problem behavior. *American Psychologist*, 54, 755-764.
- Esbensen, Finn-Aage. (2001). The Gang Resistance and Education Training (G.R.E.A.T.) Program: Results from the national evaluation. En Jody Miller, Cheryl L. Maxson y Malcolm W. Klein (eds.), *The Modern Gang Reader*, pp. 289-302. Los Angeles: Roxbury.

Esbensen, Finn-Aagey Osgood, D. Wayne. (1999). Gang Resistance Education and Training (G.R.E.A.T.): Results from the national evaluation. *Journal of Research in Crime and Delinquency* 36, 194-225.

Esbensen, Finn-Aage, Winfree, Jr., L. Thomas, He Ni y Taylor Terence J. (2001). Youth gangs and definitional issues: When is a gang a gang and why does it matter?" *Crime and Delinquency* 47,105-130.

Fisch, R., Weakland, J.H. y Segal, L. (1982). *The tactics of change*. San Francisco, CA: Wiley, John, and Sons.

Gatti, Uberto Trmeblay, Richard Vitaro, Frank y McDuff Pierre. (2005). Youth gangs, delinquency and drug use: A test of the selection, facilitation, and enhancement hypotheses. *Journal of Child Psychology and Psychiatry* 46, 11, 1178-1190.

Haley, J. (1991). *Problem-solving theory (2<sup>nd</sup> ed.)*. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.

Hennigan, K. y Spanovic, Marija. (Forthcoming in 2011). Gang dynamics through the lens of social identity theory. En F. A. Esbensen & C. Maxson (Eds.) *Youth Gangs in International Perspective: Tales from the Eurogang Program of Research*.

Hill, Karl G., Howell, James C., Hawkins, J. David, Battin-Pearson, Sara R.. (1999). Childhood risk factors for adolescent gang membership: Results from the Seattle Social Development Project. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 36, 3, 300-322.

Howell, James C. (2000). *Youth gang programs and strategies*. Washington, DC: Departamento de Justicia de los EE. UU., Oficina de Programas de Justicia, Oficina de Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia.

Howell, James C. (2010). *Gang prevention: An Overview of research and programs*. Washington, DC: Departamento de Justicia de los EE. UU., Oficina de Programas de Justicia, Oficina de Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia.

Huizinga, David, Weiher, Anne, Menard, Scott, Espiritu Rachele y Esbensen Finn-Aage. (1998). *Some not so boring findings from the Denver Youth Study*. Manuscrito sin publicar. Boulder: Instituto de Ciencias del Comportamiento, Universidad de Colorado.

Imber-Black, Evan. (1992). *Families and Larger Systems, First Edition*. Nueva York: The Guilford Press.

Imber-Black, Evan, Roberts, Janine y Whiting, Richard. (2003). *Rituals in Families and Family Therapy, Revised Edition*. Nueva York: W.W. Norton and Company.

Imber-Black, Evan. (1993). *Secrets in Families*. Nueva York: W.W. Norton and Company.

- Imber-Black, Evan. (1998). *The Secret Life of Families*. Nueva York: Bantam Books.
- Imber-Black, Evan, y Roberts, Janine. (1998). *Rituals of Our Times*. United States: Jason Aronson.
- Kerr, M. y Bowen, M. (1988). *Family evaluation: An approach based on Bowen Theory*. Nueva York: Norton.
- Klein, Malcolm W. y Maxson, Cheryl L. (2006). *Street gang patterns and policies*. Nueva York: Oxford University Press.
- Krohn, Marvin y Thornberry, Terence P. (2008). Longitudinal perspectives on adolescent street gangs. En Akiva Liberman (Ed) *The long view of crime: A synthesis of longitudinal research*. Washington, DC: Springer.
- Lac, Andrew y Crano, William D. (2009). Monitoring matters: Meta analytic review reveals the reliable linkage of parental monitoring with adolescent marijuana use. *Perspectives on Psychological Science* 4, 6, 578-586.
- Lahey, Benjamin B., Gordon, Rachel A., Loeber, Rolf Loeber, Stouthamer-Loeber, Magda y Farrington, David. (1999). Boys who join gangs: A prospective study of predictors of first gang entry. *Journal of Abnormal and Child Psychology* 27, 4, 261-276.
- Leah, Colin W., van Zumeren, Martijn, Zebel, Sven, Vliek, Mechael L.W., Pennekamp, S.F., Doosje, B., Ouwerkerk, J.W. y Spears, R. (2008). Group-level self-definition and self-investment: A hierarchical (multicomponent) model of in-group identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1, 144-165.
- Madsen, William. (2007). *Collaborative Therapy with Multi-Stressed Families, Second Edition*. Nueva York: The Guilford Press.
- Maxson, Cheryl L., Whitlock, Monica L. y Klein, Malcolm W. (1998). Vulnerability to street gang membership: Implications for Practice,” *Social Service Review* 72, 1, 70-91.
- Miller, Suzanne M., Mc Daniel, Susan H., Rolland, John S. y Feetham, Suzanne L. (2006). *Individuals, Families, and the New Era of Genetics: Biopsychosocial Perspectives, First Edition*. Nueva York: W.W. Norton & Company Inc.
- Minuchin, S.y Fishman, H.C. (1981). *Family therapy techniques*. Boston, MA: Harvard University Press.
- OJJDP. (2008). Gang Membership, Delinquent Peers and Delinquent Behavior. *Juvenile Justice Bulletin*, October. Washington, DC: Departamento de Justicia de los

EE. UU., Oficina de Programas de Justicia, Oficina de Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia.

OJJDP. (2010). Best practices to address community gang problems: OJJDP's comprehensive gang model. Washington, DC: Departamento de Justicia de los EE. UU., Oficina de Programas de Justicia, Oficina de Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia.

Rolland, John S. (1994). *Families, Illness, and Disability: An Integrative Treatment Model*. Nueva York: Basic Books.

Sampson, Robert J. y Bartusch, Dawn J. (1998). Legal Cynicism and (Subcultural?) Tolerance of Deviance: The Neighborhood Context of Racial Differences. *Law and Society Review* 32, 777-804.

Sheldon, Randall G., Tracy, Sharon K. y Brown, W.B. (2001). *Youth gangs in American society* (pp. 210-239). Belmont, CA: Wadsworth/Thompson Learning.

Short, James F. y Hughes, Lorine A. (2006). *Studying youth gangs*. Lanham, MD: AltaMira Press.

Simon, Jonathon, Rosen, Sydney, Claeson, M., Breman, A. y Tuiloch, J. (2001). *The family life cycle: From concept to implementation*. Washington, D.C.: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/El Banco Mundial.

Skogan, W. G.; Hartnett, S. M.; Bump, N. y Dubois, J. (2008). *Evaluation of CeaseFire-Chicago*. Chicago, IL: Northwestern University.

Spergel, Irving A. (1995). *The youth gang problem: A community approach*. Nueva York: Oxford University Press.

Spergel, Irving A., Curry, David, Chance, Ron, Kane, Candice, Ross, Ruth, Alexander, Alba, Simmons, Edwina y Oh, Sandra. (1994). *Gang suppression and intervention: Problem and response*. Washington, DC: Departamento de Justicia de los EE. UU., Oficina de Programas de Justicia, Oficina de Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia.

Thornberry, Terence P., Krohn, Marvin D., Lizotte, Alan J., Smith, Carolyn A. y Tobin, Kimberly. (2003). *Gangs and delinquency in developmental perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tita, George, E., Riley, Jack., Ridgeway, G. y Greenwood, Peter W. (2005). *Reducing gun violence: Operation Ceasefire in Los Angeles*. Washington, D.C.: Departamento de Justicia de los EE. UU., Instituto Nacional de Justicia.



Walsh, Froma. (2009). *Spiritual Resources in Family Therapy, Second Edition*. Nueva York: The Guilford Press.

Walsh, Froma. (2006). *Strengthening Family Resilience, Second Edition*. Nueva York: The Guilford Press.

Walsh, Froma. (2003). *Normal Family Processes: Growing Diversity & Complexity, Third Edition*. Nueva York: The Guilford Press.

Walsh, Froma McGoldrick, Monica. (2004). *Living Beyond Loss: Death in the Family Second Edition*. Nueva York: W.W. Norton and Company.

## Apéndice A

### Resumen de investigación en lo que se relaciona a escalas selectas de la YSET<sup>11</sup>

1. *Eventos de vida negativos*: Los eventos de vida negativos, incluyen el fracaso escolar y las sanciones disciplinarias de la escuela, dificultades o cambios en relaciones con amigos y la enfermedad o la muerte de seres queridos. Una acumulación de eventos de vida negativos a lo largo de un período relativamente corto de tiempo pueden llevar al estrés o la mancha de los adolescentes. Estudios sugieren que una acumulación de eventos de vida negativos está relacionada con afiliación a las pandillas/maras para un número de jóvenes (Thornberry, Krohn, Lizotte, Simth y Tobin, 2003; Maxon, Whitlock y Klein, 1998).
2. *Toma de riesgos e impulsividad*: La teoría de control social sugiere que los niños aprenden a controlar sus impulsos y a evitar hacer cosas riesgosas o antisociales a través de la socialización y el aprendizaje social. Los jóvenes que son impulsivos y tienen la tendencia a tomar riesgos podrían estar más inclinados a afiliarse a una pandilla/mara porque es menos probable que consideren las consecuencias (Huizinga, Weiher, Menard, Espiritu y Esbensen, 1998; Esbensen y Osgood, 1999).
3. *Tendencias antisociales*: En varios estudios, la relación entre la afiliación a pandillas/maras y el desorden de la conducta, o definido de manera más amplia, como el comportamiento externalizado, ha sido probada como posible. Se ha confirmado congruentemente una relación significativa (Uberto, Tremblay, Vitaro y McDuff, 2005; Hill, Howell, Hawkins y Battin-Pearson, 1999; Lahey, Gordon, Loeber, Stouthamer-Loeber y Farrington, 1999; y Thornberry et al., 1999). En estos estudios, las tendencias agresivas precedían a la membresía en las pandillas/maras, lo cual confirma que es un factor de riesgo para la afiliación a las pandillas/maras. Sin embargo, Thornberry y sus asociados también confirman que la violencia se acrecienta por la membresía en las pandillas/maras y que se reduce cuando un joven sale de una pandilla/mara (Krohn y Thornberry, 2008).
4. *Creencias delictivas o neutralización de la culpa por transgredir*. Agnew argumenta que un número relativamente pequeño de personas aprueba la violencia mientras que un mayor número llega a aceptar justificaciones neutralizantes de la misma (Agnew, 2005). Los jóvenes que aprueban niveles más altos de neutralización tenían mayor probabilidad de indicar membresía en las pandillas/maras posteriormente en la vida (Huizinga et al., 1998).
5. *Vigilancia débil de los padres*: Muchos aspectos de la crianza de los hijos podrían contribuir a que los jóvenes se involucren en una pandilla/mara. Sin embargo, un aspecto en particular de la crianza de los hijos ha surgido como la prueba más congruente: el monitoreo débil de los padres (Klein y Maxson, 2009).

---

<sup>11</sup> Este resumen de investigación fue proporcionado por Karen Hennigan, Ph.D., Universidad del Sur de California, Departamento de Psicología.

Investigadores han indicado que la medida de monitoreo de los padres que a menudo se usa en los estudios de investigación se formula para medir el conocimiento que tienen los padres del comportamiento de un joven, no solamente el esfuerzo de los padres para estar involucrados en la vida de sus hijos (Lac y Crano, 2009). Este conocimiento depende tanto de la divulgación honesta del joven sobre sus actividades y asociaciones como del interés y las destrezas de los padres para controlar a sus hijos jóvenes (Gatti et al., 2005).

6. *Influencia negativas de pares*: Los amigos son muy influyentes en las vidas de los adolescentes. Los jóvenes que son más susceptibles a la influencia negativa de sus pares, a veces llamada la presión de los pares, para meterse en problemas, son más probables de aceptar y afiliarse a una pandilla/mara de la calle. Afiliarse a una pandilla/mara es un acto social que está muy vinculado a los pares (Huizinga et al., 1998; Esbensen, Winfree, He y Taylor, 2001).
7. *Delincuencia de los pares*: Las investigaciones también confirman que la asociación con amigos que están involucrados en una variedad de actividades delictivas, desde el ausentismo escolar hasta el robo, a la venta de drogas, al asalto y otras actividades, precede, coincide con y continúa después de afiliarse a una pandilla/mara callejera. Este factor de riesgo predice la afiliación a las pandillas/maras en todos los estudios longitudinales y transversales importantes que se han probado (Klein y Maxson, 2009; Krohn, Thornberry y Liberman, 2008). La evidencia es congruente y clara. Pocos, si algún joven se afilia a una pandilla/mara sin que esté presente este factor de riesgo. Sin embargo, este factor solo no discrimina quién se afiliará a una pandilla/mara y quién no lo hará.
8. *Actividades delictivas y uso de sustancias auto-informado*: De modo similar, el propio involucramiento de un joven en una variedad de actividades delictivas que pueden incluir el uso de sustancias, precede, coincide con y continúa después de afiliarse a una pandilla/mara callejera. Nuevamente, esta relación es congruente y sólida, pero puede ser engañosa si se considera sola (Krohn et al., 2008). Aunque virtualmente todos los jóvenes que se afilian a una pandilla/mara han estado involucrados en actividades delictivas, la mayoría de los jóvenes que se involucran en actividades delictivas o el uso de sustancias no se afilian a una pandilla/mara.