



RESILIENCIA COMUNITARIA FRENTE A LA EXTORSIÓN

EXPERIENCIAS DE EL SALVADOR,
GUATEMALA Y HONDURAS

Lester Ramírez Irías

JULIO 2024



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



**GLOBAL
INITIATIVE**
AGAINST TRANSNATIONAL
ORGANIZED CRIME

AGRADECIMIENTOS

El autor desea agradecer a los investigadores Josué Decavele y Celia Medrano por su apoyo en la recolección de datos. Gracias también a los participantes del diálogo regional «Aprendizajes sobre resiliencia comunitaria contra la criminalidad y la extorsión en regímenes de excepción» por su apoyo en la revisión de las recomendaciones. Agradecer también a Siria Gastélum por sus valiosos comentarios y al personal de Global Initiative Against Transnational Organized Crime (GI-TOC), en concreto Adrián Ancira, Edgardo Sandoval y Ana Castro, por documentar los diálogos. Finalmente, queremos agradecer a los equipos editorial y de comunicación de GI-TOC.

Este documento fue posible gracias al apoyo generoso del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en el marco del proyecto «Fortaleciendo la resiliencia contra la extorsión: Un enfoque comunitario en Centroamérica». El contenido de este documento es responsabilidad de GI-TOC y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.



SOBRE EL AUTOR

Lester Ramírez es abogado con más de veinte años de trayectoria profesional. Cuenta con una maestría en negocios internacionales y un doctorado en gobierno y economía. Su especialización abarca procesos de fortalecimiento democrático, seguridad ciudadana, corrupción, migración y conflictividad social. Además, se dedica a la docencia a nivel de posgrados e investigaciones aplicadas, desarrollos tecnológicos y mejora de la gestión pública.

© 2024 Global Initiative Against Transnational Organized Crime
Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida o transmitida en ninguna forma o a través de ningún medio sin el permiso expreso y por escrito de GI-TOC.

Dirija sus consultas a:
Global Initiative Against Transnational Organized Crime
Avenue de France 23
Ginebra
Suiza

www.globalinitiative.net

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	1
Hallazgos principales.....	1
Recomendaciones.....	2
Metodología.....	3
RESILIENCIA COMUNITARIA: ESTUDIOS DE CASO	4
El Salvador: Resiliencia en tiempos de régimen de excepción	4
Guatemala: Renovación urbana e inspiración deportiva	8
Honduras: Resiliencia a través de los cambios políticos.....	12
CONCLUSIONES.....	18
Recomendaciones.....	19
Referencias.....	22

RESUMEN EJECUTIVO

Este informe pretende comprender cómo las comunidades en El Salvador, Guatemala y Honduras construyen y mantienen su resiliencia frente a la extorsión, así como los efectos que han tenido las medidas estatales antiextorsión implementadas a través de regímenes o estados de excepción en El Salvador y Honduras. Se explora cómo la resiliencia comunitaria se manifiesta en ambientes dominados por la violencia y el crimen organizado, especialmente en contextos donde coexisten pandillas dedicadas a la extorsión y fuerzas de seguridad pública que operan bajo estados de excepción o aplican políticas de «mano dura».

Mediante seis estudios de caso, se exploran los diferentes contextos de la resiliencia comunitaria, los factores que contribuyen a su desarrollo y sostenibilidad a largo término, así como la capacidad que tienen las comunidades para absorber los impactos y el estrés de la gobernanza criminal, y para adaptarse y transformar sus vidas y entornos comunitarios.

Los hallazgos de este estudio revelan que las comunidades están viviendo una transición en el entorno de riesgo. En regímenes de excepción, aunque se ha visto una reducción en la incidencia de extorsión y homicidios, han aumentado las restricciones a las libertades y los derechos fundamentales de las personas. Estas restricciones han complicado la capacidad de resiliencia de las comunidades puesto que el Estado, que debería proporcionar seguridad pública y protección de los derechos humanos, se ha convertido en un aval institucional de impunidad.

Los seis estudios de caso abarcan diversas expresiones de resiliencia, algunas impulsadas por mujeres víctimas de extorsión y otras por el sector privado organizado o fundaciones que promueven el deporte y el desarrollo comunitario. Aunque no son representativos de un país en su totalidad, los estudios de caso han aportado un conocimiento valioso sobre la resiliencia comunitaria en contextos de alta violencia y medidas de excepción.

Hallazgos principales

- **Los estados de excepción han tenido un impacto negativo en la resiliencia comunitaria en El Salvador y Honduras.** Cada país presenta características específicas en la implementación de estados de excepción o medidas de mano dura, que son determinadas por sus respectivos Gobiernos. En El Salvador, la resiliencia comunitaria es desafiada por un régimen de excepción que se ha convertido en una política de Estado, debilitando la capacidad de las comunidades para resistir y recuperarse de las amenazas. En Honduras, la resiliencia comunitaria enfrenta un desafío dual, donde las estructuras criminales que antes extorsionaban ahora operan negocios lícitos dentro de la comunidad, lo que dificulta la identificación y manejo de las amenazas.
- **Las iniciativas lideradas por el sector privado son efectivas.** Las actividades organizadas por el sector privado, como las asociaciones de azucareros en El Salvador y los comerciantes en Guatemala, han demostrado ser efectivas en la creación y el sostenimiento de la resiliencia comunitaria. La capacidad del sector privado de proporcionar recursos financieros, su organización, liderazgo y su poder para ejercer influencia en los Gobiernos e involucrar a las comunidades ha sido crucial para reducir los riesgos del crimen organizado y transformar los entornos. Sin embargo, como se ve en el estudio de caso de Honduras, la desconfianza, la fragmentación de acciones y un contexto inestable con alta incertidumbre no facilitaron la sostenibilidad de la colaboración entre los empresarios organizados y la Policía.
- **El deporte organizado beneficia a la resiliencia comunitaria.** La participación en deportes organizados ha sido una estrategia clave para construir resiliencia en las comunidades de La Bethania en Guatemala y Chamelecón en Honduras. El deporte fomenta la cohesión social al involucrar no solamente a los jóvenes sino también a

padres, entrenadores y otros adultos que son referentes positivos. También ofrece una alternativa positiva para los jóvenes al proporcionar un espacio seguro y la construcción de valores de vida que van más allá de las canchas o el cuadrilátero.

- **La corrupción estatal es una gran barrera para la resiliencia.** La corrupción tiene un impacto negativo en la sostenibilidad y efectividad de las iniciativas de resiliencia comunitaria. En El Salvador, por ejemplo, ante la reducción de la extorsión por parte de maras y pandillas, la corrupción de la Policía se puede considerar como una nueva forma de extorsión. La corrupción sin controles lleva a la pérdida de confianza pública en las instituciones, a la infiltración del crimen organizado en las estructuras estatales y a la exclusión de grupos vulnerables como las mujeres.
- **La extorsión sexual y la impunidad impiden la construcción de resiliencia.** En el contexto de un estado de excepción, la violencia sexual ejercida por actores estatales recibe un aval institucional, donde las amenazas de detención arbitraria son comunes. Las víctimas enfrentan un profundo impacto psicológico y social, sufriendo estigmatización y revictimización. La normalización de la violencia sexual en la comunidad agrava su situación, haciendo que las mujeres se sientan desprotegidas y aisladas. La desconfianza hacia las autoridades y el miedo a las represalias limitan la capacidad de la comunidad para organizarse y responder colectivamente a los abusos.

Recomendaciones

A partir de las experiencias obtenidas de los estudios de caso se pueden formular las siguientes recomendaciones para fomentar la creación de resiliencia comunitaria frente a la extorsión (estas recomendaciones se desglosan en profundidad en la última sección):

- **Recomendaciones programáticas:** Invertir en programas de formación para líderes comunitarios, incluyendo al sector privado, y proporcionar herramientas para la gestión del conocimiento y la planificación efectiva; promover alianzas entre actores comunitarios, gobiernos locales, ONGs y el sector privado, con marcos de cooperación flexibles; gestionar proactivamente los riesgos de seguridad y el uso indebido de información; adaptar las intervenciones a las necesidades locales y asegurar la participación comunitaria; involucrar a cooperantes y formuladores de políticas, fomentando la transparencia y la colaboración, y ajustar continuamente las recomendaciones para mantener su efectividad.
- **Recomendaciones para las comunidades:** Crear y mantener redes de apoyo formales e informales para facilitar la cohesión y coordinación comunitaria; promover la participación inclusiva de todos los miembros, especialmente de grupos vulnerables como mujeres y niñas, asegurando su protección y participación en la toma de decisiones; para iniciativas del sector privado, desarrollar sistemas de evaluación continua para medir la efectividad de las iniciativas y adaptar estrategias; usar nuevas tecnologías y redes sociales de manera segura y forjar alianzas con medios de comunicación, el sector privado, asociaciones religiosas, organismos internacionales y el mundo académico para obtener recursos y concienciar sobre problemas y soluciones comunitarias.
- **Recomendaciones para formuladores de políticas:** Fomentar la participación comunitaria en el diseño de políticas públicas adaptadas a los contextos de cada comunidad; fortalecer el marco legal y la protección de derechos en estados de excepción, garantizando la aplicación de normativas de derechos humanos y diversificando los canales de recepción de denuncias; apoyar la innovación y adaptación comunitaria frente a la criminalidad, proporcionando recursos y soporte técnico, protegiendo liderazgos comunitarios y estableciendo observatorios municipales; incentivar el uso estratégico de datos y evitar enfoques que sugieran resignación frente a la violencia.

Metodología

Este informe se basa en información cualitativa recolectada a través de más de 50 entrevistas realizadas a líderes comunitarios, mujeres, empresarios, representantes de ONGs y autoridades gubernamentales, incluyendo policías y funcionarios municipales, en las comunidades seleccionadas. El estudio fue llevado a cabo entre marzo y junio del 2024 por un equipo de investigadores de El Salvador, Guatemala y Honduras con experiencia en contextos afectados por la violencia criminal.

Los estudios de caso presentados en el informe siguen una estructura uniforme: tras una descripción del contexto, se abordan los factores de resiliencia, entendidos como una combinación de elementos internos y externos. Posteriormente, se exploran las capacidades de resiliencia en sus tres dimensiones: absorción para manejar y resistir la gobernanza criminal, adaptación para encontrar respuestas, y transformación de su entorno para el cambio a largo plazo, de acuerdo con los efectos que producen las respuestas comunitarias. Para una mejor comprensión, se definen algunos conceptos que aparecen de manera recurrente en los estudios de caso:

- **Resiliencia comunitaria:** Es la capacidad colectiva de los miembros de una comunidad para absorber los efectos del crimen organizado, adaptarse para sobrevivir y transformarse para mejorar sus condiciones.¹
- **Capacidad de absorción:** Se refiere a cómo una comunidad maneja y resiste las amenazas y adversidades de la gobernanza criminal mediante los recursos que están directamente disponibles.
- **Capacidad de adaptación:** Son las medidas de prevención contra amenazas y/o factores de estrés, ajustando o modificando sistemas presentes, a partir de experiencias propias y percepción de la/s amenaza/s. Estas medidas pueden ser positivas o negativas. Las negativas pueden perpetuar ciclos de violencia, dependencia o vulnerabilidad.
- **Capacidad de transformación:** Se da cuando la movilización de la comunidad es capaz de producir cambios en estructuras externas, como respuestas estatales, formulación de políticas públicas o percepciones sociales.
- **Resiliencia negativa:** Sucede cuando las estrategias adoptadas por las comunidades perpetúan ciclos de violencia o dependencia, en lugar de mitigarlos. Prácticas como el pago de extorsión o el vigilantismo, aunque pueden ofrecer soluciones inmediatas a problemas de seguridad, a largo plazo suelen reforzar la violencia y la inestabilidad.

Comunidad: Este término no se limita únicamente a los integrantes de un espacio territorial o geográfico; también puede ser una agrupación de personas unidas por un sentimiento de pertenencia o identidad (personas de un mismo género, jóvenes, productores de azúcar, vecinos, etc.), lo que permite la cohesión y la posibilidad de objetivos comunes.²

- **Extorsión:** Este término no solamente engloba la interpretación relacionada con la coerción de una pandilla o grupo criminal para obtener un beneficio monetario; también se trata de la presión que una persona ejerce sobre otra para forzarla a actuar de cierta manera y, de esta forma, lograr un beneficio económico o una ventaja de otro tipo, como bienes o servicios.
- **Estado o régimen de excepción:** Un régimen de excepción es una medida extraordinaria que aplican los Estados para abordar la criminalidad y la violencia. Caracterizado por ser una política de «mano dura», tiene un enfoque punitivo y militarizado en la seguridad, con efectos negativos en los derechos humanos y la cohesión social. En el contexto de los estudios de caso, esta medida combina elementos legales de suspensión de derechos y libertades, elementos políticos de concentración del poder y reducción de controles legislativos y judiciales, y elementos sociales con impacto comunitario, especialmente en grupos vulnerables como mujeres y jóvenes.

RESILIENCIA COMUNITARIA: ESTUDIOS DE CASO

El Salvador: Resiliencia en tiempos de régimen de excepción

Estudio de caso 1: Acuerdo entre azucareros y Policía Nacional Civil

Este estudio de caso examina la implementación del convenio entre la Asociación de Azucareros de El Salvador y la Policía Nacional Civil para determinar los factores que han permitido su continuidad durante una década.³ La Asociación de Azucareros inició el convenio en el 2014 y la seguridad proporcionada por la Policía ha beneficiado a las comunidades que viven cerca de las zonas de producción del azúcar, donde el crimen se ha visto reducido y los miembros de las comunidades colaboran con información y denuncias.

Contexto

La industria azucarera es uno de los pilares productivos de El Salvador, con un valor de exportación de aproximadamente 1 211 mil millones de dólares en los últimos cinco años.⁴ Hace más de 10 años, sin embargo, la incidencia delictiva impactaba negativamente a esta industria. «En las zonas de producción, los pandilleros llegaban e incluso asesinaban a algunos de los trabajadores», explica un representante del Movimiento de Trabajadores de la Policía, organización gremial que representa a los trabajadores de la Policía Nacional Civil.⁵

Ante esta situación, el presidente de la Asociación de Azucareros y algunos de sus directivos acordaron apoyar a la Policía de la zona para que se enfocara en cuidar las áreas de producción. Esta colaboración incluyó apoyo logístico con motocicletas, vehículos e incentivos económicos a la Policía por parte de la asociación, a cambio de 350 policías para proteger las zonas de producción de caña durante el período de zafra. Un agente policial entrevistado explicó que cada policía recibe mensualmente un bono de 90 dólares y la posibilidad de alquilar una casa en las comunidades rurales. Algunas de estas viviendas habían sido abandonadas debido a la criminalidad.⁶

En el 2019, el presidente de la Asociación de Azucareros, Mario Salaverría, expresó resultados positivos de este acuerdo: «Hemos logrado disminuir sustancialmente la delincuencia en las zonas donde se encuentra el cultivo de caña de azúcar, beneficiando no solamente al cultivo, sino también a las comunidades, a las escuelas, a los transportistas y a otros sectores productivos».⁷



Policías rurales con motocicletas y equipamiento brindado por la Asociación de Azucareros, 2019. © Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador

A finales del 2022, una vez decretado el régimen de excepción en marzo del mismo año por el Gobierno de Nayib Bukele tras un pico de homicidios en el país, Salaverría reconoció que las medidas impulsadas por el Gobierno habían tenido un «impacto positivo» en el sector productivo y se había logrado disminuir la situación de inseguridad.⁸

En 2024, tras dos años del régimen de excepción, un líder azucarero entrevistado para este informe comentó que están reduciendo el apoyo a la Policía dado que ha bajado la incidencia criminal.⁹ Además, a medida que la criminalidad de las pandillas disminuía, la corrupción en el manejo de los recursos dentro de la Policía comenzaba a emerger como un desafío. Según una fuente entrevistada, «algunos oficiales de la Policía ... desde 2020... prácticamente se quedaban con el dinero y ya no les daban mantenimiento a las motos, se fue deteriorando todo aquello al punto de que la Asociación de Azucareros resintió eso y dejó de ayudar en la magnitud que estaba haciéndolo como al principio».¹⁰

Factores que influyen en la resiliencia comunitaria

Elementos internos: Capacidad económica, organización y liderazgo

Un factor de resiliencia interna determinante para la Asociación de Azucareros es su capacidad económica, lo cual le otorga una notable influencia y disponibilidad de capital. Durante 10 años, esta capacidad financiera ha permitido sostener el apoyo logístico a la Policía con una inversión que ha alcanzado aproximadamente 1,4 millones de dólares.

Con alrededor de 7 000 afiliados, la capacidad de organización de los azucareros es otro factor clave que ha facilitado el desarrollo de su resiliencia. El convenio acordado entre la asociación y la Policía, que incluye la coordinación a través de mesas de trabajo, es un claro ejemplo de esta capacidad organizativa.

El liderazgo es otro factor interno importante que se manifiesta en su poder mediático. Además, el liderazgo de la asociación va más allá de la simple gestión de la seguridad de las zonas de producción, abordando las raíces sociales y comunitarias de la criminalidad mediante programas educativos y de prevención para estudiantes, quienes son vulnerables al reclutamiento de las pandillas.

Factores externos: Apoyo estatal y corrupción

Al principio, el apoyo obtenido de los policías rurales influyó en mejorar la confianza en los programas de seguridad, lo que incentivó una cultura de denuncia. Esto fue un factor externo que contribuyó a la resiliencia de la comunidad. Por ejemplo, un agente policial entrevistado mencionó que miembros de las comunidades les alertaban sobre la presencia de pandilleros infiltrados entre los cortadores de caña, que intentaban monitorear la producción para después extorsionar a los productores afiliados a la Asociación de Azucareros.¹¹

Sin embargo, ante la carencia de mecanismos efectivos de transparencia y rendición de cuentas, comenzaron los indicios de corrupción policial, que impactó negativamente en la confianza y participación de la comunidad. Un agente destaca que, mientras la comunidad sí confiaba en los policías que vigilaban la zona, había desconfianza hacia sus superiores: «La gente confiaba en el agente, de quien no confiaban era del jefe de nosotros», asegura.¹²

A pesar de ser un problema latente, la corrupción policial no parece comprometer la sostenibilidad del convenio de colaboración público-privada. Sin embargo, algunos policías son conscientes de que el desvío de recursos ha contribuido a la reducción de la ayuda.

Un agente policial entrevistado reconoce que la corrupción policial es otro tipo de extorsión: «Las jefaturas de la Policía piden favores o una especie económica a los encargados de las cooperativas, a los encargados de los terrenos, para mandar seguridad especialmente a ellos», cita.¹³

Capacidades de resiliencia comunitaria

Los factores internos y externos que caracterizan la resiliencia de la Asociación de Azucareros han permitido que se superen significativamente los desafíos impuestos por la extorsión en la industria azucarera. Esta capacidad se debe principalmente a la fortaleza que representan sus recursos económicos y organizativos, que facilitan la formación de redes efectivas de apoyo y respuesta.

Tras una década desde la firma del convenio, la asociación ha demostrado una notable adaptabilidad frente a los cambios en su entorno. La capacidad de adaptación se evidencia también en iniciativas como la aplicación digital de denuncias Gente de Caña¹⁴ y la compra de drones para vigilar desde el aire.

Los azucareros de El Salvador han logrado desarrollar una resiliencia con capacidad de transformación al reducir la extorsión y apoyar a las comunidades en materia de prevención, aunque enfrentan el desafío de que la corrupción policial se convierta en la nueva extorsión.

Estudio de caso 2: Víctimas de extorsión sexual en Puerto El Triunfo

Este estudio de caso analiza las respuestas a la extorsión sexual sufrida por mujeres en Puerto El Triunfo, Usulután, durante el régimen de excepción en El Salvador. Estas mujeres, además de tener que asumir la carga de buscar justicia para sus parientes detenidos arbitrariamente durante el régimen de excepción, han sido víctimas de violaciones de sus derechos humanos, llevando a su estigmatización dentro de la comunidad. Según Amnistía Internacional, la negligencia con la que actúan las instituciones encargadas de garantizar los derechos humanos y castigar los delitos cometidos por funcionarios ha generado un «alto nivel de impunidad» en el marco del régimen de excepción.¹⁵

Contexto

Entre los relatos de algunas mujeres de Puerto El Triunfo, quienes participaban en marzo del 2024 en una protesta ciudadana en San Salvador para que los procesos judiciales abiertos contra sus familiares fueran justos, se identificó una situación previamente invisibilizada. Varias mujeres testimoniaron que fueron víctimas de extorsión sexual por parte de un comandante de la Fuerza Naval.¹⁶ Uno de los casos, por el cual el comandante fue detenido en abril del 2023 junto a varios agresores sexuales, involucra a una niña de 14 años que presuntamente fue violada por el comandante en el 2023 mientras soldados bajo su mando vigilaban el perímetro del lugar de los hechos.¹⁷

Los medios de comunicación también han informado de al menos otros dos casos.¹⁸ Una periodista que ha seguido estos acontecimientos sostiene que el comandante está en libertad condicional.¹⁹ Estuvo temporalmente detenido y luego trasladado a una instalación militar. El caso está bajo secreto de sumario debido a que sigue en proceso judicial y no se permite el acceso a información. Los abogados del Ministerio de Defensa confirman que no se han iniciado procedimientos disciplinarios internos porque esperan la resolución del tribunal, ya que «como institución respetan el derecho a presunción de inocencia del militar», indicó la periodista.²⁰

En la normativa penal salvadoreña, la extorsión sexual no está tipificada como un delito específico.²¹ Según Gabriela Santos, directora del Instituto de Derechos Humanos de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, este incidente no puede verse como un caso aislado, sino que requiere un análisis estructural y sistémico en profundidad.²²

Una psicóloga comunitaria que atiende a víctimas de violencia basada en género cree que, en el contexto de un régimen de excepción, la violencia sexual ejercida por actores estatales parece recibir un aval o protección institucional.²³ Esto, según la psicóloga, se debe a que los agentes del Estado están respaldados por un aparato gubernamental que, en la práctica, justifica las violaciones a los derechos humanos. Esta opinión es compartida por

un representante del Movimiento de Trabajadores de la Policía, quien expresa su preocupación sobre situaciones en las que algunos policías y soldados podrían estar involucrados en actividades de extorsión hacia civiles, utilizando la amenaza de detención bajo el régimen de excepción. Según esta fuente, se han reportado ocho casos durante el régimen de excepción donde policías fueron detenidos por presuntos delitos de extorsión, en los que las víctimas afirmaron haber sido amenazados con detención si no pagaban o denunciaban.²⁴



La vivienda abandonada de una presunta víctima de extorsión sexual en Puerto El Triunfo. © Celia Medrano

Factores que influyen en la resiliencia comunitaria

Elementos internos: Temor a represalias y el incipiente uso de las redes sociales

En las comunidades de Puerto El Triunfo no hay organizaciones formales de mujeres ni tampoco existen organizaciones externas dispuestas a apoyarlas. El miedo a represalias por parte de los militares impide que las víctimas denuncien los abusos. Por el temor de los vecinos de El Triunfo, la resiliencia comunitaria enfrenta una gran barrera: «Nadie quiere asumir el papel de liderazgo, porque al reunirse temen ser detenidos», explica una mujer consultada.²⁵

Aun así, hay una herramienta que resulta útil para la organización: la aplicación de mensajería WhatsApp, específicamente los grupos de chat de Socorro Jurídico Humanitario y del Movimiento de Víctimas del Régimen de Excepción, en los que algunas de las mujeres participan. Una de las personas referentes de la comunidad explica: «Nosotros en los teléfonos tenemos los grupos en los que se informa cuándo van a haber marchas, cuándo se van a reunir. Yo les digo a [otros miembros de la comunidad]: “Mire, hay una marcha, vea si vamos”. Lo que nos une es el dolor de nuestros familiares, porque pedimos la libertad de los inocentes. Eso le pedimos al Gobierno».²⁶ Sin embargo, muchas personas que están agregadas a los grupos de WhatsApp suelen salirse por temor.²⁷

Elementos externos: Normalización de la violencia sexual y exclusión estatal

La violencia sexual está normalizada en la comunidad. Hay víctimas que no reconocen estos actos como delitos, lo que contribuye a la revictimización y a la falta de respuesta comunitaria contra estos abusos. Algunas presuntas víctimas del comandante citado anteriormente dicen haber recibido reclamos por parte de familiares y vecinos, diciéndoles que, si hubieran accedido a las pretensiones del militar, sus familiares no estarían en prisión.²⁸

Otro factor externo que no contribuye a desarrollar resiliencia es la falta de apoyo por parte de las instituciones estatales, lo que perpetúa la impunidad, el estigma y la vulnerabilidad de las mujeres afectadas al no garantizar la persecución criminal, permitiendo que los perpetradores actúen con impunidad. La ausencia de recursos legales y apoyo psicosocial adecuado deja a las mujeres desprotegidas y temerosas de buscar justicia, aumentando su vulnerabilidad y limitando su capacidad para organizarse y defender sus derechos.

En cuanto a la disposición de recursos, las personas consultadas indican que la única acción que se ha hecho es una denuncia por los medios de comunicación para evidenciar las injusticias. La cobertura de los medios de comunicación sobre los abusos ha ayudado a visibilizar los casos de extorsión sexual y ha proporcionado una plataforma para que las víctimas denuncien públicamente sus experiencias.

Capacidades de resiliencia

Este estudio de caso muestra cómo la respuesta militarizada del régimen de excepción ha contribuido a deteriorar la cohesión social y la confianza interpersonal, lo cual reduce la capacidad de resiliencia. A pesar de esta situación compleja, las víctimas de extorsión sexual de Puerto El Triunfo han sido fundamentales para crear redes de apoyo y visibilizar el problema como una práctica sistemática debido a la impunidad.

Conscientes de que el apoyo estatal no está disponible, las mujeres se han visto obligadas a recurrir a estructuras de apoyo no estatales, como los medios de comunicación y organizaciones de defensa de derechos humanos como el Socorro Jurídico Humanitario. Las mujeres de Puerto El Triunfo han adoptado un enfoque explícitamente no combativo, desarrollando sus actividades dentro de sus papeles como madres, esposas e hijas: el capital social de las mujeres a menudo se construye en redes diferentes a las de los hombres y, en algunos contextos, en espacios separados, a menudo domésticos en lugar de públicos.²⁹ Estas redes formales e informales tienden a convertirse en motores de resiliencia en tiempos de crisis.³⁰

A pesar de los desafíos para poder organizarse de manera formal, las mujeres utilizan grupos de WhatsApp para mantenerse informadas y organizarse para marchas y protestas, mostrando una adaptación a las restricciones impuestas por el miedo.

Guatemala: Renovación urbana e inspiración deportiva

Estudio de caso 3: Innovación ciudadana en Ciudad de Guatemala

Este estudio de caso trata el proyecto Zona Cuatro Segura, una colaboración público-privada iniciada en 2017 en Ciudad de Guatemala.³¹ Se analiza la sostenibilidad de esta iniciativa comunitaria y se identifican las claves de su éxito, mostrando los ajustes que han surgido a lo largo de los siete años de implementación. El proyecto Zona Cuatro Segura ha sido fundamental para restaurar la seguridad en el distrito comercial y residencial conocido como Cuatro Grados Norte, mostrando que la resiliencia se puede sostener en el tiempo con apoyo financiero, colaboración y compromiso.

Contexto

El distrito Cuatro Grados Norte, ubicado en la zona 4 de Ciudad de Guatemala, es el resultado de un proyecto municipal del 2002 que buscaba crear un espacio peatonal enfocado a la atracción del turismo nacional y extranjero, apostando por proyectos lúdicos, áreas verdes, ciclovías y la llegada de tiendas, bares y restaurantes. Sin embargo, tras esta renovación, la zona comenzó a atraer actividades ilícitas.³² Agustín Guzmán, presidente de la Asociación Civil Cuatro Grados Norte, menciona que en esta área se ha observado un aumento del crimen organizado, incluyendo la venta de drogas, la trata de personas y la extorsión.³³

Para combatir no solo la extorsión, sino la criminalidad en general, los residentes y comerciantes de la zona crearon un modelo propio de seguridad: Zona Cuatro Segura. Delimitaron el área a proteger e instalaron cámaras de vigilancia, rutas de patrullaje y una central de monitoreo. Esta iniciativa se financió con el capital de residentes y comerciantes y contó con el apoyo del Gobierno municipal y la Policía.³⁴ En 2017, la iniciativa contaba con 11 cámaras de vigilancia. En 2024, su cobertura se ha expandido hasta contar con 80 equipos de video vigilancia. La central de monitoreo revisa las imágenes de las cámaras, recibe alertas y coordina la respuesta de la Policía Nacional Civil.

El alcalde auxiliar,³⁵ Emilio Vargas, destaca la importancia de la coordinación interinstitucional y la participación comunitaria. Resalta que la municipalidad ha jugado un papel clave en la revitalización del espacio público, llevando a cabo acciones como la poda de árboles para mejorar la visibilidad y la iluminación nocturna, así como la organización de actividades culturales y sociales que fomentan la apropiación del espacio público.³⁶

Sin embargo, la implementación del modelo ha sido desigual, concentrándose principalmente en las «islas seguras», zonas en las que comerciantes y vecinos de Cuatro Grados Norte pagan por el sistema de monitoreo de cámaras, dejando otras áreas con menor cobertura de seguridad. Esta delimitación económica crea desigualdades en la percepción de seguridad y ha limitado la cohesión en las zonas menos protegidas.



Calle para peatones en Cuatro Grados Norte a través del proyecto Zona Cuatro Segura.
© Josué Decavele

Factores que influyen en la resiliencia comunitaria

Elementos internos: Cohesión, liderazgo y uso de la tecnología

Un factor de resiliencia interna en el distrito Cuatro Grados norte es la cohesión, que se refleja en un sentido compartido de responsabilidad hacia la seguridad. Aracely, una vecina que ha vivido en la zona durante más de 50 años, subraya que un aspecto fundamental es involucrar a toda la comunidad en el programa de seguridad para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Además, agrega: «La gente aquí desea ser parte de las soluciones, no simplemente espectadores de las decisiones. Cuando la comunidad participa, las medidas tienden a ser más efectivas porque hay un mayor involucramiento de todos».³⁷ Un vecino destacó cómo los grupos de WhatsApp han servido para mejorar el entendimiento de los residentes sobre la gestión de la seguridad.³⁸

Asimismo, a través de sus ideas y aportes económicos, los liderazgos empresariales han sido claves para la resiliencia. Un ejemplo de esto es la iniciativa innovadora de los hermanos Méndez, del medio digital Soy 502, quienes movilizaron a los comerciantes para proponer a la municipalidad la conversión de las calles en peatonales, que contribuyen significativamente a la reducción de la delincuencia en la zona. Otros elementos innovadores han sido la utilización de cámaras de circuito cerrado y la apertura de la central de monitoreo que ha contribuido a la cobertura de vigilancia y respuesta rápida de la Policía.

Elementos externos: Apoyo estatal, trabajo en red e inversión en desarrollo comunitario

El proyecto Cuatro Grados Norte nació con el apoyo del Gobierno local, quien ha acompañado al proyecto a lo largo de más de 20 años. Este apoyo se traduce en voluntad política con acciones de enfoque preventivo. La Policía realiza patrullajes regulares y mantiene una presencia visible en la zona, actuando como un disuasivo efectivo contra la actividad criminal.³⁹ Además, se utiliza la información de la central de monitoreo de las cámaras de vigilancia para coordinar operaciones policiales.

Capacidades de resiliencia comunitaria

La clave del éxito de esta iniciativa comunitaria ha sido la estrecha colaboración entre residentes, empresarios, comerciantes y autoridades locales, lo cual ha permitido una resiliencia transformadora, promoviendo mayor inversión comercial y desarrollo inmobiliario. La utilización de la tecnología, como la integración de grupos de WhatsApp, ha facilitado la organización de vecinos, lo que ha mejorado la gestión local de la seguridad. El uso estratégico de calles peatonales y de más de 80 cámaras de vigilancia muestra la capacidad de adaptación de prevención del crimen. La capacitación continua y la educación sobre seguridad también han fortalecido esta capacidad.

Sin embargo, a pesar de estos avances, la mejora en la seguridad no ha sido experimentada de manera uniforme por todos los residentes y comerciantes. Todavía existen áreas percibidas como inseguras, especialmente fuera de las denominadas «islas seguras», donde la presencia de seguridad es menos constante. Es crucial trabajar para expandir la cobertura de las intervenciones de seguridad a todas las áreas de la comunidad con el fin de asegurar una percepción y realidad uniformes de seguridad.

Estudio de caso 4: Resiliencia a través del boxeo en La Bethania

Este estudio de caso explora cómo el deporte organizado puede fomentar la resiliencia individual y comunitaria. La escuela de boxeo de La Bethania, liderada por la Fundación Olímpica Guatemalteca desde el 2012, ha ido más allá de la enseñanza de boxeo e inculca valores positivos a unos 400 alumnos que han pasado por el cuadrilátero. A través del boxeo, los alumnos encuentran un espacio seguro, cultivando valores como la disciplina, el respeto y el sentido de pertenencia a su comunidad. Además, se involucra a padres, vecinos y negocios locales en las actividades del gimnasio.

Contexto

La Bethania, colonia de Ciudad de Guatemala, tiene sus orígenes en 1949, cuando alojó a familias afectadas por un terremoto. Actualmente, es una de las zonas más densamente pobladas de la capital, cuyos residentes se emplean mayormente en el sector informal. El rápido crecimiento de la comunidad ha provocado carencias de servicios básicos esenciales como agua, servicios sanitarios y escuelas. Además, la presencia de pandillas que imponen su gobernanza criminal complica aún más el panorama social y de oportunidades económicas. En 2023, las denuncias por extorsión aumentaron en el país a más de 18 000, un incremento del 23 % respecto al año anterior, siendo particularmente registradas en áreas urbanas densamente pobladas de Ciudad de Guatemala, como La Bethania.⁴⁰

Es en estas condiciones donde funciona la escuela de boxeo de La Bethania, como un mecanismo para reducir el riesgo de que los jóvenes se unan a las redes criminales de extorsión que existen en la zona. Los entrenamientos en el gimnasio ofrecen mucho más que lecciones de boxeo: proporcionan un espacio seguro donde los jóvenes pueden expresar sus preocupaciones y buscar consejo. «En el gimnasio, hablamos de todo. Si alguien tiene un problema, lo discutimos como un equipo y buscamos soluciones juntos», explica Christian, uno de los entrenadores.⁴¹

El boxeo no solo ha mantenido a los jóvenes ocupados, sino que también ha sido una herramienta para inculcar valores positivos. «Enfrentamos situaciones donde algunos jóvenes se ven tentados por la vida fácil de las calles, pero en el boxeo les mostramos un camino diferente», comenta Christian. A través del deporte, los jóvenes aprenden sobre disciplina y respeto, y muchos deciden luchar en el gimnasio en lugar de en las calles.

El entrenador recuerda a uno de sus alumnos, Kevin, quien falleció en un accidente de tránsito. Kevin había estado involucrado en la venta de drogas, pero todo empezó a cambiar cuando se dedicó al boxeo. «Aunque al principio fue difícil, su decisión de enfocarse en este deporte transformó su vida completamente», afirma Christian. Los logros de Kevin en el cuadrilátero influyeron positivamente en su comunidad: llegó a competir a nivel nacional y se convirtió en entrenador de boxeo en La Bethania, apoyando a los jóvenes de la comunidad y siendo un líder para ellos. «El deporte motiva de otra manera a los jóvenes cuando, a veces, es difícil vivir en las comunidades donde no hay mucha presencia del Estado», comenta un vecino de La Bethania.⁴²



Alumnos de la escuela de boxeo de La Bethania. © Josué Decavele

Factores que influyen en la resiliencia comunitaria

Elementos internos: Cohesión, solidaridad, liderazgo y autoestima

El gimnasio es un espacio de cohesión social, donde los jóvenes se reúnen tanto para entrenar como para apoyarse unos a otros, discutir problemas y encontrar soluciones conjuntas. Este cambio personal también se manifiesta en la percepción que tiene la comunidad sobre los jóvenes deportistas, quienes pasan de ser estigmatizados a ser vistos como ejemplos positivos y potenciales líderes. Los jóvenes que participan en la escuela de boxeo tienden a asumir roles de liderazgo, ejerciendo una influencia positiva sobre sus compañeros y sobre la comunidad en general. Estos jóvenes, al ser capacitados y disciplinados, desempeñan un papel crucial al disuadir comportamientos negativos entre sus pares, fomentando un ambiente más saludable y constructivo en su entorno. Así, la resiliencia individual se convierte en un catalizador para la resiliencia comunitaria.

Las relaciones familiares sólidas y afectuosas constituyen un elemento que protege a las infancias y juventudes y contribuyen a la construcción de contextos resilientes. Una alumna destacó cómo el apoyo familiar y comunitario de la Fundación, especialmente a través de los entrenadores, ha sido fundamental para su desarrollo personal y deportivo. Su familia y algunos vecinos la han respaldado de manera constante, animándola y asistiendo a sus

competiciones. Un padre resalta el efecto transformador que el boxeo ha tenido en su hija, expresando su admiración y sorpresa: «Ver a mi hija crecer en confianza y disciplina es algo que nunca pensé que sería posible en nuestro barrio».⁴³

Elementos externos: Figuras adultas positivas, redes de apoyo, involucramiento comunitario

En la escuela de boxeo, los alumnos encuentran figuras adultas que actúan como modelos más allá del entrenamiento físico. Los entrenadores también los orientan, fomentando la participación juvenil (muchas veces subrepresentada), cultivando un ambiente comunitario cohesionado y seguro, controlando conductas antisociales, promoviendo un sentido de pertenencia a la comunidad y ofreciendo apoyo emocional en momentos de adversidad.⁴⁴

La Fundación Olímpica Guatemalteca juega un papel crucial al proporcionar recursos necesarios para el desarrollo y sostenimiento de la escuela de boxeo. Este apoyo trasciende el financiamiento de gastos operativos e incluye capacitaciones, becas y recursos adicionales tanto para los entrenadores como para los alumnos, como educación financiera proporcionada por bancos patrocinadores. Estos procesos aumentan las capacidades de liderazgo e inteligencia emocional.

Otro factor externo que ha contribuido a la resiliencia de los jóvenes ha sido la participación de la comunidad. Los entrenadores y padres de familia han optimizado los espacios disponibles, iniciando entrenamientos en la calle y empleando implementos improvisados (como sacos de boxeo artesanales hechos de trapos viejos). A medida que el proyecto evolucionó, se logró incorporar apoyo de los negocios locales, los cuales contribuyeron con donaciones y recursos para organizar torneos y actividades comunitarias. Estas iniciativas incrementaron la visibilidad y el reconocimiento de la escuela, atrayendo mayor apoyo de la comunidad.

Capacidades de resiliencia comunitaria

La absorción de los problemas se refleja en cómo la escuela de boxeo funciona como red de apoyo. Es un espacio seguro donde los jóvenes pueden desarrollarse lejos de las influencias negativas. La adaptación se muestra en la capacidad de la escuela de boxeo para incorporar formación en valores que trascienden el deporte. Esto incluye la enseñanza de disciplina, resolución de conflictos y liderazgo. Un joven boxeador relata su transformación personal: «Recuerdo mi primer día en el cuadrilátero. Me sentí derrotado, pero también inspirado por la disciplina y el respeto que todos mostraban dentro del gimnasio», recuerda.⁴⁵ «El boxeo me ha dado un rumbo en la vida, me ha enseñado disciplina y me ha proporcionado una comunidad», señala otro.⁴⁶ A medida que los jóvenes adquieren habilidades y confianza, toman roles de liderazgo, influyendo en sus pares y desarrollando una resiliencia transformadora en su entorno.

Honduras: Resiliencia a través de los cambios políticos

Estudio de caso 5: Colaboración truncada entre la Cámara de Cortés y la Policía Nacional

Este estudio de caso analiza la colaboración entre la Cámara de Comercio e Industria de Cortés (CCIC) y la Policía Nacional de Honduras, iniciada en 2013 durante la crisis de seguridad ciudadana más violenta que ha vivido Honduras. La colaboración entre la CCIC y la Policía emergió en un periodo marcado por transformaciones significativas, incluyendo una depuración policial, la creación de unidades especializadas en la lucha contra pandillas y extorsión, y un presidente que se reeligió en 2019 polarizando al país aún más.⁴⁷ En el 2021, la relación colaborativa se deterioró debido a corrupción e infiltración del crimen organizado en el cuerpo policial y algunas empresas, así como cambios de autoridades tanto en la Policía como en la Cámara de Comercio. Como trasfondo

se encontraba la crisis por la pandemia de COVID-19 y un año electoral repleto de violencia política.

Contexto

San Pedro Sula, la capital industrial de Honduras, se ubica en el valle de Sula, la zona metropolitana más extensa y poblada del país. Durante la década de 1990, la rápida urbanización y el crecimiento económico del Valle de Sula llevaron a un incremento en la inseguridad, la criminalidad pandilleril y el narcotráfico.

En respuesta a los atracos a vehículos repartidores de suministros y comestibles de las empresas, que comenzaron a intensificarse con un asalto en mayo del 2012 donde perdieron la vida tanto un guardia de seguridad como los dos asaltantes, la CCIC, que está integrada por más de 3 000 empresas, se puso en el centro de los esfuerzos empresariales para buscar protección estatal y acciones punitivas contra la extorsión. (En el 2015, los pagos de extorsión en el país rondaban los 200 millones de dólares anuales.)⁴⁸

En el 2013, se organizó la primera reunión formal entre la CCIC y la Policía Nacional junto con la Fuerza Nacional Antiextorsión (FNA), unidad especializada de investigación creada por el gobierno de Juan Orlando Hernández. Esta colaboración no solo buscó abordar incidentes específicos de extorsión, sino también desarrollar un sistema de denuncia y respuesta que integrara tanto la seguridad pública como la privada contratada por las empresas. Al año siguiente, se implementó un plan de combate a la extorsión, que se adaptó continuamente a las necesidades emergentes.

En el 2015, se establecieron esquemas de seguridad conjunta que mejoraron la comunicación y coordinación entre la seguridad privada de las empresas y la FNA. Esto incluyó entrenamientos en polígonos comunes, el monitoreo de unidades mediante GPS y el resguardo de vehículos repartidores en las rutas más vulnerables.

En el 2018, la FNA se convirtió en la Fuerza Nacional Antimaras y Pandillas (FNAMP), y contó con la participación de policías, militares, fiscales, jueces e inteligencia con mayores facultades. Durante los próximos dos años, la FNAMP implementó estrategias efectivas que permitieron la ejecución de 14 órdenes de captura contra extorsionadores y la mejora en las operaciones contra la extorsión.

Sin embargo, en 2021 hubo un deterioro en las relaciones entre la CCIC y la Policía Nacional debido a la desconfianza mutua por corrupción y filtración de información sensible, cambios de autoridades en ambas organizaciones y falta de seguimiento a las estrategias propuestas. Esto culminó en el desmantelamiento de la FNAMP en 2022 por el nuevo Gobierno de Xiomara Castro, que argumentaba corrupción en la institución y abusos por parte de los policías.



La Cámara de Comercio e Industria de Cortés en San Pedro Sula. © Leonardo Pineda

Factores que influyen en la resiliencia comunitaria

Elementos internos: Capacidad de organización e inteligencia, pero fragmentación

Un factor clave para desarrollar la resiliencia comunitaria fue la capacidad de la CCIC para organizar y movilizar recursos. Por ejemplo, se establecieron mecanismos de denuncia de extorsión para que las empresas las presentaran a través del Departamento de Desarrollo Empresarial y se remitiera la información a la Policía. Mediante la recopilación y el envío de denuncias a la FNA, la CCIC actuó como un punto de enlace crucial entre el empresariado del Valle de Sula y la Policía Nacional.

La Cámara no solamente proporcionó apoyo a los empresarios para resistir la extorsión, sino que también fomentó medidas adaptativas. Esto incluyó la participación en el mapeo de las áreas de incidencia de extorsión, tanto para vehículos repartidores como para comercios, generando así información valiosa que contribuiría a la prevención de futuros incidentes.

Sin embargo, en un contexto marcado por la desconfianza a las autoridades, la corrupción y la incertidumbre, algunos empresarios adoptaron medidas de resiliencia negativa. Acciones como el pago de extorsión, si bien proporcionaban un alivio inmediato a la presión, no contribuían a soluciones a largo plazo y financiaban la continuidad de las actividades criminales.

La desconfianza por parte de los empresarios afiliados en la CCIC era una barrera: «Al principio, muchos no querían hablar porque creían que la Policía estaba involucrada», relató un funcionario de Policía asignado al Valle de Sula en aquellos años.⁴⁹

Elementos externos: Inestabilidad, desconfianza y limitadas redes externas

La inestabilidad y la falta de seguimiento tras los cambios de las autoridades de la CCIC y la Policía debilitaron las relaciones y la efectividad de las estrategias conjuntas. Además, la infiltración del crimen organizado y los casos de corrupción en el cuerpo policial hicieron que la desconfianza fuera un sentimiento permanente entre los participantes del sector privado.

Esta falta de confianza complicó la colaboración efectiva entre las empresas y la Policía. Una fuente consultada de la CICC cuenta que algunos conductores de vehículos repartidores decidieron emigrar del país por temor a ser víctimas de extorsión o incluso ser asesinados.⁵⁰

Por otro lado, un elemento externo positivo para el desarrollo de la resiliencia comunitaria fue la intervención de USAID y el Ministerio Público a través de campañas como «Corte la extorsión», que exhortaba a las víctimas a denunciar. Sin embargo, estas iniciativas, aunque valiosas, no fueron suficientes para superar completamente el clima de temor y desconfianza que prevalecía.

Para adaptarse a la cambiante situación, el empresariado optó por invertir en sistemas de seguridad privada, se implementó el monitoreo mediante GPS y la seguridad privada se convirtió en una opción estándar, proporcionando un mayor control y protección.

Capacidades de resiliencia comunitaria

En este estudio de caso las capacidades de resiliencia navegan un entorno complejo. La CICC toma un papel de intermediación entre las empresas víctimas de extorsión y la Policía hondureña, siendo un referente de confianza para ambos extremos. La capacidad de absorción se manifiesta en la implementación de un mecanismo de denuncias en la CICC que permite canalizarlas a la Policía. También la CCIC promueve la elaboración de un plan antiextorsión con insumos de sus afiliados que permite mayor coordinación con la Policía.

No se puede afirmar que se produjo resiliencia transformadora. La implementación de campañas como «Corte la extorsión» indica cierto grado de innovación hacia una participación más activa y preventiva en materia de lucha contra la extorsión. Sin embargo, la campaña no terminó de cambiar actitudes.

Los cambios frecuentes en las administraciones y en las políticas de seguridad tuvieron un impacto negativo en la continuidad de las estrategias implementadas. Además, la infiltración del crimen organizado y los casos de corrupción minaron la confianza entre los empresarios y la Policía.

A diferencia de los estudios de caso explorados en El Salvador y Guatemala, la relación entre la empresa privada y la Policía es más débil en Honduras. Esto se atribuye a la falta de un acuerdo formal de colaboración que establezca el intercambio de recursos en el país. Asimismo, las empresas afectadas en Honduras son más heterogéneas, en contraste con El Salvador, donde el impacto se concentra principalmente en el sector azucarero, o en Guatemala, donde se limita a la zona de Cuatro Grados Norte.

Estudio de caso 6: Redes colaborativas del Comité Intersectorial de Chamelecón

La comunidad de Chamelecón, un barrio de San Pedro Sula, ha demostrado una notable resiliencia frente a desafíos naturales y sociales, como las inundaciones, la pobreza, la violencia y la inseguridad debido a la presencia de la Mara Salvatrucha (MS-13) y el Barrio 18. Las luchas por el control territorial por parte de las pandillas han resultado en la división entre Chamelecón Norte, controlado por Barrio 18, y Chamelecón Sur, bajo el dominio de la MS-13. En los últimos años, este barrio ha experimentado una disminución en los índices de extorsión y homicidios.⁵¹ Según algunos residentes, la MS-13 ha consolidado su control territorial, estableciendo un nuevo modelo de gobernanza criminal que reduce la violencia y se camufla a través de negocios legítimos con proyección comunitaria, generando empleos legales y, a su vez, lavando el dinero de la extorsión.

En noviembre del 2023, Chamelecón fue incluido en el estado de excepción decretado por el Gobierno de Xiomara Castro, medida que todavía permanece vigente y ha dejado más preguntas que respuestas dado que los índices de criminalidad venían bajando.⁵² Este estudio de caso explora cómo Chamelecón ha desarrollado resiliencia comunitaria mediante el trabajo en redes colaborativas lideradas por el Comité Intersectorial.

Contexto

La deserción escolar del Instituto Modesto Rodas Alvarado, que se encuentra en la línea divisoria entre los territorios controlados por la MS-13 y el Barrio 18 y por tanto sufría continuos enfrentamientos y masacres, activó la organización de la comunidad. Así, en 2013, se formó el Comité Intersectorial, conformado por una junta directiva de cinco líderes de diversos sectores, como la Iglesia, patronatos y ONGs.

El Comité Intersectorial ha construido resiliencia comunitaria a través de la cooperación de una pluralidad de actores comunitarios: asociaciones de vecinos, redes de mujeres, grupos juveniles, grupos LGBTQ+, parroquias y proyectos de la cooperación internacional. Se ha convertido en el punto de origen de múltiples acciones que van desde la lucha contra la deserción escolar, la prevención de la violencia pandilleril, y la protección y defensa de la mujer hasta el acceso a servicios sanitarios, el apoyo a migrantes y la asistencia humanitaria en situaciones de desastres.



Mural de bienvenida al año escolar 2024 en el Instituto Modesto Rodas Alvarado.
© Leonardo Pineda

Factores que influyen en la resiliencia comunitaria

Elementos internos: Organización, información y articulación de redes

El primer factor clave para la resiliencia frente a la violencia y la extorsión en Chamelecón fue la organización del Comité Intersectorial, que enfocó sus esfuerzos en el ámbito educativo y colaboró estrechamente con las parroquias para desarrollar actividades preventivas, especialmente deportivas.

Un líder evangélico destaca que las acciones preventivas coordinadas por el Comité Intersectorial han cambiado la percepción de los jóvenes respecto a las pandillas: «Ya no es atractivo pertenecer a una pandilla, los niños y jóvenes han presenciado muchas muertes, producto del enfrentamiento entre bandas rivales», cuenta.⁵³

Según el testimonio de un líder comunitario, se llevó a cabo un mapeo exhaustivo que permitió entender la composición demográfica de la zona para averiguar quiénes eran más vulnerables a la criminalidad en las áreas norte y sur del sector.

Otra de las grandes fortalezas del Comité ha sido su trabajo en red. Sobre la incidencia del Comité en abordar los desafíos de los vecinos, un miembro de la comunidad comentó: «Cuando las organizaciones de la sociedad civil y los cooperantes empezaron a abordar las dificultades de movilización entre sectores, esto permitió un acercamiento con líderes estratégicos de las comunidades, quienes se convirtieron en interlocutores valiosos con la comunidad. En este proceso cobró importancia el mapeo comunitario previamente realizado».⁵⁴

Elementos externos: Alta rotación policial, políticas clientelares y redes de apoyo

En el proceso de construcción de resiliencia en Chamelecón, varios elementos externos han tenido un papel importante. Uno de los principales desafíos es la relación que la comunidad tiene con la Policía. Por ejemplo, la alta rotación de los agentes policiales asignados a Chamelecón dificulta la construcción de relaciones de confianza duraderas con el Comité Intersectorial. El actual jefe de la estación policial del sector destacó una brecha en el proceso de transición: «No existe un protocolo establecido para conocer a los líderes comunitarios, y a menudo el jefe saliente no deja una lista de las personas clave con quienes debería contactarse», explicó.⁵⁵

Otro elemento externo que no aporta a la construcción de resiliencia es la percepción de actividades comunitarias como políticamente motivadas. Durante las entrevistas realizadas para este estudio, varios líderes expresaron su preocupación por la división y sectarismo político, evidenciado por funcionarios y líderes de los dos partidos mayoritarios: Partido Libertad y Refundación, y Partido Nacional. Según relataron, existe una tendencia de ambos

partidos a discriminar o rechazar la colaboración con miembros del partido opuesto. Este clima de desconfianza política dificulta la colaboración y profundiza las divisiones dentro de la comunidad, afectando negativamente las iniciativas de resiliencia que requieren un esfuerzo conjunto.

Sin embargo, el apoyo de cooperantes internacionales representa un elemento externo positivo que ha contribuido de manera significativa a la construcción de resiliencia. Organizaciones como USAID, la Cruz Roja y el Consejo Noruego han proporcionado recursos esenciales y asistencia técnica que han fortalecido las capacidades locales. Estos esfuerzos han mejorado programas de educación y desarrollo de habilidades, creando oportunidades para los jóvenes y ayudando a reducir su vulnerabilidad frente al reclutamiento por parte de las pandillas, lo que ha sido crucial para mitigar algunos de los impactos negativos de los otros factores externos.

Capacidades de resiliencia comunitaria

El estado de excepción ha concentrado esfuerzos en lograr victorias tempranas contra estructuras criminales; sin embargo, las medidas no han tenido los efectos deseados por falta de una efectiva localización.⁵⁶ Aun así, el Comité Intersectorial de Chamelecón ha demostrado una notable capacidad de resiliencia con sus propios recursos, tanto en términos de absorción como de adaptación.

A través del mapeo, se generó inteligencia para ubicar la vulnerabilidad ante la criminalidad pandilleril en el sector norte y sur de Chamelecón, y se fomentaron cambios en las estrategias de seguridad y prevención, destacando la colaboración con la Policía en ciertos sectores de Chamelecón donde es posible trabajar sin enfrentamientos. Este ajuste ha permitido una coexistencia más pacífica y ha minimizado los conflictos con las estructuras pandilleriles, demostrando una capacidad de adaptarse a las dinámicas cambiantes de la violencia y la criminalidad en la zona.

La transformación se observa en la evolución de las iniciativas del Comité, que han pasado de ser reactivas a proactivas, enfocándose en la educación, la empleabilidad y el bienestar social, además de fortalecer la cohesión social y la identidad comunitaria. Este enfoque holístico ha generado un impacto duradero en la comunidad, permitiendo no solo enfrentar la violencia sino también promover el desarrollo sostenible y la paz social.

CONCLUSIONES

Los estados de excepción crean condiciones particulares para las dinámicas del crimen organizado. Los estudios de caso explorados en este estudio presentan una oportunidad única para entender los efectos de estas medidas de emergencia en la criminalidad, medir su efectividad y analizar sus repercusiones en las comunidades más afectadas. A continuación, se enlistan las principales conclusiones de este trabajo.

- **La sostenibilidad de las iniciativas está condicionada por los recursos económicos a disposición.** Los estudios de casos de los tres países demuestran que, una vez construida la resiliencia, su sostenibilidad y capacidad transformadora dependen en gran medida de los recursos económicos a disposición, la calidad de las relaciones de trabajo con las instituciones estatales (en donde la confianza entre ambas partes es clave) y la estabilidad del entorno, que permite una reducción de los riesgos del crimen.
- **El liderazgo es clave para desarrollar iniciativas de resiliencia.** Detrás de cada respuesta comunitaria existe un liderazgo: una persona o grupo de personas que ayudan a organizar, motivar y emprender acciones. No puede haber resiliencia sin un liderazgo comprometido con la causa.
- **Las redes de apoyo son fundamentales para enfrentar adversidades en conjunto.** Estas reflejan la cohesión social necesaria para enfrentar adversidades al facilitar la colaboración y el intercambio de recursos e información, lo que fortalece la capacidad de las comunidades para enfrentar y adaptarse. Las redes de apoyo incluyen tanto actores estatales como no estatales. Por ejemplo, en El Salvador, la clave de la sostenibilidad de los programas de seguridad en el sector azucarero se debe a la estrecha colaboración con la Policía Nacional Civil. En Guatemala, la falta de cobertura territorial efectiva por parte del Estado ha llevado a las comunidades a depender en gran medida de sus propias redes de apoyo para protegerse y proveerse de servicios básicos. En Honduras, específicamente en Chamelecón, la formación de redes de apoyo a través del Comité Intersectorial ha sido fundamental para abordar una serie de desafíos comunitarios como la deserción escolar, las inundaciones y la violencia pandilleril.
- **La corrupción es un factor determinante que compromete la resiliencia comunitaria.** En El Salvador, por ejemplo, ante la reducción de la extorsión por las maras o pandillas, la corrupción de policías y militares emerge como una nueva forma de extorsión. En Honduras, la corrupción policial acompañada por la infiltración de crimen organizado es una de las principales razones por las que la colaboración del sector privado con la Policía Nacional no fue sostenible.
- **Las expresiones de resiliencia negativa subrayan la complejidad de las respuestas comunitarias frente a la criminalidad y la violencia.** Las expresiones de resiliencia negativa en los estudios de caso muestran que es una reacción muy natural en seres humanos y organizaciones cuando se enfrentan a situaciones de vida o muerte. El temor, la desconfianza, la fragmentación y la incertidumbre son los ingredientes que alimentan la resiliencia negativa. Contrarrestar estas emociones es extremadamente complejo, puesto que a menudo las acciones se toman en medio de una crisis. En El Salvador, las mujeres víctimas enfrentan la violencia y también la falta de apoyo y protección institucional, lo cual perpetúa su vulnerabilidad. En Honduras, la resiliencia negativa se manifiesta a través del pago de extorsiones por parte de los empresarios.
- **Las iniciativas lideradas por el sector privado son efectivas.** Las actividades organizadas por el sector privado, como las asociaciones de azucareros en El Salvador y los comerciantes en Guatemala, han demostrado ser efectivas en la creación y el sostenimiento de la resiliencia comunitaria. Sin embargo, en Honduras, la desconfianza, la fragmentación de acciones y un contexto inestable con alta incertidumbre no facilitaron la sostenibilidad de la colaboración entre los empresarios organizados y la Policía.
- **El deporte organizado beneficia a la resiliencia comunitaria.** La participación en deportes organizados ha sido una estrategia clave para construir resiliencia en las comunidades de La Bethania en Guatemala y Chamelecón

en Honduras. El deporte fomenta la cohesión social al involucrar no solamente a los jóvenes sino también a padres, entrenadores y otros adultos que son referentes positivos.

- **La extorsión sexual y la impunidad impiden la construcción de resiliencia.** En el contexto de un estado de excepción, la violencia sexual ejercida por actores estatales recibe un aval institucional, donde las amenazas de detención arbitraria son comunes. La desconfianza hacia las autoridades y el miedo a las represalias limitan la capacidad de la comunidad para organizarse y responder colectivamente a los abusos.
- **Efectos del estado de excepción.** A través de los estudios de caso se identifican tres factores que determinan la intensidad, la respuesta institucional y el impacto social de los estados de excepción. La tabla abajo sintetiza los efectos de cada uno de los factores en El Salvador, Guatemala y Honduras, tomando en cuenta los estudios de caso.⁵⁷ Asimismo, presenta una síntesis de sus efectos en la resiliencia comunitaria:

FACTOR	EL SALVADOR	GUATEMALA	HONDURAS
Nivel de concentración del poder en el Ejecutivo	Alto. El poder está fuertemente centralizado en el Ejecutivo, con medidas estrictas y centralizadas bajo el régimen de excepción.	Bajo. El nuevo Gobierno carece de suficiente control sobre los poderes legislativo y judicial, lo cual disminuye la centralización del poder.	Medio. La centralización del poder es moderada, pero está influenciada por la inestabilidad política, los cambios frecuentes en la política y limitado apoyo popular.
Nivel de cobertura territorial del Estado	Alto. Las fuerzas de seguridad tienen una amplia cobertura territorial, patrullando extensamente incluso en zonas rurales.	Bajo. Existen significativas limitaciones en la presencia territorial de las fuerzas de seguridad pública, dejando muchos sectores sin suficiente protección.	Bajo. La cobertura territorial es limitada y no es uniforme, con ciertas áreas recibiendo más que otras. En el caso de Chamelecón, se han visto menos recursos que antes del estado de excepción.
Nivel de apoyo popular a las medidas	Alto. El régimen de excepción cuenta con un fuerte apoyo popular, a pesar de las críticas internacionales sobre violaciones de derechos humanos.	Bajo. Las medidas de seguridad no son ampliamente apoyadas debido a la falta de confianza en las instituciones y la percepción de ineficacia.	Medio. Algunas comunidades apoyan el estado de excepción, mientras que otras lo critican por falta de resultados y aumento de tensiones sociales.

FIGURA 1 Impacto de los estados de excepción en la resiliencia comunitaria.

Recomendaciones

A partir de las experiencias obtenidas de los estudios de caso y de los aprendizajes de autoridades, periodistas, académicos, activistas y representantes de cámaras de comercio de la región, que compartieron sus conocimientos durante un diálogo en Guatemala en junio del 2024, se formulan las siguientes recomendaciones para fomentar el desarrollo de resiliencia comunitaria frente a la extorsión.

Recomendaciones programáticas: Para organizaciones nacionales o donantes internacionales

Fortalecimiento de capacidades

- **Apoyar el liderazgo comunitario:** Invertir en programas de formación y capacitación dirigidos a una diversidad de líderes comunitarios, identificando y desarrollando sus perfiles específicos y capacidades de liderazgo. Este proceso debe ser complementado por la identificación de liderazgos de otros sectores de la sociedad, como por ejemplo el sector privado y el sector público local.
- **Proporcionar herramientas y recursos** no solo para la gestión del conocimiento, sino también para la planificación y el acompañamiento efectivo: Es crucial adoptar un enfoque de construcción conjunta, reconociendo y validando los liderazgos existentes y fomentando diálogos horizontales que permitan una

integración real de las experiencias locales. Este enfoque deberá incluir el fortalecimiento del liderazgo participativo y reconocer las capacidades y limitaciones de los actores involucrados para generar confianza y superar la dependencia de autoridades jerarquizadas a nivel nacional. La gestión del conocimiento debe ir enfocada en generar procesos de planificación colectivos y estratégicos, que permitan al final de la intervención medir resultados e impactos desde la perspectiva de todos los actores.

- **Adaptarse a las necesidades locales:** Es crucial identificar las necesidades locales y asegurar la participación activa de los miembros de la comunidad en la creación de proyectos, adaptando continuamente las intervenciones a las dinámicas culturales y sociales del entorno.

Apoyo a la colaboración

- **Fomentar la colaboración intersectorial:** Promover alianzas entre actores comunitarios, Gobiernos locales, ONGs y el sector privado, facilitando la colectivización del espacio de planificación para mejorar la sostenibilidad de las iniciativas comunitarias. Crear marcos de cooperación que sean flexibles y adaptados a las realidades locales, integrando actores en la creación de proyectos y fomentando la participación continua de los actores locales en todas las etapas de implementación. La colaboración intersectorial debe ser priorizada para establecer una base sólida de cooperación, garantizando que los enfoques de liderazgo y colaboración estén bien integrados y que las fuentes de cooperación sean claras y efectivas.
- **Involucrar a actores clave:** Involucrar a cooperantes, formuladores de políticas y múltiples sectores en la implementación de estas recomendaciones, creando espacios de intercambio y colaboración efectiva que fomenten la transparencia y la reciprocidad.
- **Evaluar y realizar ajustes continuos:** Evaluar y ajustar las recomendaciones continuamente para garantizar que permanezcan relevantes y efectivas, incorporando innovaciones y aprendizajes que surjan durante la implementación.

Seguridad

- **Gestionar los riesgos:** El apoyo intensivo a los líderes puede elevar su perfil de riesgo personal. Además, la colectivización del espacio de planificación puede generar inseguridad y mal uso de la información. Es vital gestionar estos riesgos de manera proactiva para evitar la instrumentalización de las plataformas comunitarias para fines políticos adversos.

Recomendaciones para las comunidades: Para fortalecer sus capacidades de resiliencia

Redes y colaboración

- **Crear y mantener redes de apoyo:** Fomentar la creación y sostenibilidad de redes de apoyo formales e informales dentro de las comunidades, que son esenciales para la resiliencia. Estas redes deben proveer espacios seguros para facilitar la conexión entre miembros y coordinar esfuerzos en respuesta a las crisis. Es importante priorizar el desarrollo de estrategias que aseguren su adaptabilidad y perdurabilidad en el tiempo, incluso frente a desafíos como regímenes de excepción que comprometen la seguridad de sus integrantes. Establecer vínculos entre organizaciones locales y redes a nivel nacional e internacional también puede proporcionar un mayor respaldo y protección.
- **Forjar alianzas con actores clave:** Es crucial incluir a medios de comunicación, el sector privado, asociaciones religiosas, organismos internacionales y el mundo académico en la creación de redes de organización comunitaria. Estos actores pueden proporcionar recursos importantes, crear conciencia a nivel internacional y generar conocimiento relevante sobre las problemáticas y soluciones comunitarias.

Inclusión

- **Promover la participación comunitaria inclusiva:** Asegurar que todas las voces, especialmente las de grupos vulnerables como mujeres, niñas y adolescentes afectadas por extorsión sexual, sean escuchadas y valoradas en el desarrollo de respuestas comunitarias. Es crucial especificar las necesidades de estos grupos y garantizar que su protección sea una prioridad. Fomentar su participación en espacios de poder y decisión es esencial para visibilizar y priorizar sus problemáticas. Adicionalmente, es necesario mejorar la inclusión de estos grupos mediante el fortalecimiento de los conocimientos de las redes en materia de perspectiva de género y asegurar su participación activa en los procesos de toma de decisiones.

Monitoreo y evaluación

- **Desarrollar sistemas de evaluación continua y revisar lecciones aprendidas:** Desarrollar e implementar sistemas de evaluación continua para medir la efectividad de las iniciativas comunitarias y adaptar estrategias según sea necesario. Esto incluye realizar entrevistas y encuestas para comprender mejor las dinámicas de resiliencia y para identificar áreas de mejora. Es importante abordar los desafíos relacionados con el desconocimiento o la falta de priorización de estos mecanismos de evaluación, mediante la educación y el fortalecimiento de capacidades en la comunidad.

Tecnología

- **Usar la tecnología y las redes sociales para el activismo, de manera segura:** Incorporar estrategias sobre el uso seguro y efectivo de tecnologías y redes sociales para fortalecer el activismo y la resiliencia comunitaria. Esto incluye promover la alfabetización digital y la seguridad en línea.

Recomendaciones para formuladores de políticas: Para apoyar la resiliencia comunitaria

- **Fomentar la participación en el diseño de políticas públicas:** Desarrollar políticas públicas que emerjan directamente de la participación comunitaria en la toma de decisiones y en la implementación de programas de seguridad, adaptándose al contexto y características únicas de cada comunidad. Es vital decidir si estos programas serán reactivos o preventivos, basándose en la incidencia criminal y factores de riesgo relevantes. Es esencial que estas políticas fomenten la apropiación comunitaria y se perciban como inclusivas, no como impuestas.
- **Fortalecer el marco legal y la protección de derechos en estados de excepción:** Garantizar una efectiva aplicación de las normativas nacionales e internacionales de derechos humanos durante la implementación de medidas excepcionales y temporales para combatir la criminalidad. Es importante diversificar los canales para la recepción de denuncias, extendiéndolos más allá del ámbito judicial, y mejorar la comprensión pública sobre los derechos susceptibles de ser afectados en estados de excepción. También es fundamental aumentar la transparencia y la claridad sobre las características y la gestión de estos estados, involucrando activamente a líderes comunitarios. Además, es crucial reconocer que sin estrategias complementarias, el estado de excepción podría perpetuar un ciclo vicioso de problemas sin resolver.
- **Apoyar la innovación y adaptación comunitaria frente a los desafíos de la criminalidad:** Proporcionar recursos y soporte técnico para que las comunidades desarrollen e implementen soluciones innovadoras ante los desafíos de la criminalidad, la violencia general y la violencia estatal. Es importante proteger y promover liderazgos comunitarios, así como establecer observatorios municipales que dirijan acciones públicas específicas. Se debe incentivar el uso estratégico de los datos para diseñar respuestas que se adapten a las realidades locales, asegurando su disponibilidad y transparencia para una efectiva innovación en los enfoques de solución. Debe evitarse el uso de «adaptación» en un sentido que sugiera resignación frente a la violencia, enfocándose en cambio en fortalecer las capacidades de respuesta comunitaria que respeten y reflejen sus necesidades y prioridades específicas.

Referencias

- ¹ Véase Siria Gastélum Félix, Resiliencia en Sinaloa: Respuestas comunitarias a la delincuencia organizada, GI-TOC, agosto del 2017, <https://globalinitiative.net/analysis/resilience-in-sinaloa/>; Siria Gastélum Félix, *Community resilience to organized crime: Building back better*, en *Routledge Handbook of Transnational Organized Crime*. Routledge, 2021.
- ² Véase David W McMillan y David Chavis, *Sense of community: A definition and theory*, *Journal of Community Psychology*, 14, 1 (1986), 6–23.
- ³ Este estudio retoma el caso «Cómo el sector privado ayudó a contrarrestar la extorsión rural en El Salvador» descrito en GI-TOC e InSight Crime, Una cultura criminal: Extorsión en Centroamérica, mayo del 2019, <https://globalinitiative.net/analysis/extortion-in-central-america/>.
- ⁴ Moisés Alvarado, Las claves para que el azúcar sea el único producto agropecuario en crecimiento en El Salvador, *elsalvador.com*, 11 de febrero del 2024, <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/el-salvador-azucar-cana-de-granos-basicos/1122704/2024/>.
- ⁵ Entrevista a representante del Movimiento de Trabajadores de la Policía de El Salvador, abril del 2024.
- ⁶ Entrevista realizada a miembro policial, abril del 2024.
- ⁷ Policía Nacional Civil de El Salvador, «Para el presidente de la Asociación Azucarera de El Salvador, Mario Salaverria ve positivo el trabajo desarrollado por la Policía, en cuanto a acciones en seguridad para resguardar los sectores productivos», X, 20 de mayo del 2019, <https://twitter.com/PNCSV/status/1130545980506558464>.
- ⁸ Kevin Rivera, Azucareros reportan baja en extorsiones tras régimen de excepción, *Diario El Salvador*, 13 de diciembre del 2022, <https://diarioelsalvador.com/azucareros-reportan-baja-en-extorsiones-tras-regimen-de-excepcion/305584/>.
- ⁹ Entrevista a un asociado a la Asociación Azucarera de El Salvador, abril del 2024.
- ¹⁰ Entrevista a representante del Movimiento de Trabajadores de la Policía de El Salvador, abril del 2024.
- ¹¹ Entrevista a miembro policial integrante de los programas de la policía rural que ejecutan el convenio entre la Asociación de Azucareros y la Policía Nacional Civil, abril del 2024.
- ¹² Entrevista a miembro policial integrante de los programas de la policía rural que ejecutan el convenio entre la Asociación de Azucareros y la Policía Nacional Civil, abril del 2024.
- ¹³ Entrevista a agente policial de El Salvador, abril del 2024.
- ¹⁴ Gabriela Melara, Azucareros y PNC se unen en aplicación para prevenir delincuencia, *El Mundo*, 17 de julio del 2017, <https://diario.elmundo.sv/Nacionales/azucareros-y-pnc-se-unen-en-aplicacion-para-prevenir-delincuencia>.
- ¹⁵ Amnistía Internacional, El Salvador: A un año del régimen de excepción, las autoridades cometen violaciones de derechos humanos de forma sistemática, 3 de abril del 2023, <https://www.amnesty.org/es/latest/news/2023/04/el-salvador-state-emergency-systematic-human-rights-violations/>.
- ¹⁶ Jorge Beltrán Luna, Mujeres de Puerto El Triunfo señalan a jefe militar de extorsionarlas con propuestas sexuales, *ElSalvador.com*, 10 de octubre del 2023, <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/mujeres-puerto-el-triunfo-relatan-como-jefe-militar-extorsionaba/1095709/2023/>.
- ¹⁷ Javier Urbina, Capitán de la Naval de Puerto El Triunfo fue capturado en operación «Valentina» contra a agresores sexuales, *La Prensa Gráfica*, 4 de abril del 2023, <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Capitan-de-la-Naval-de-Puerto-El-Triunfo-vinculado-en-operacion-Valentina-contra-agresores-sexuales-de-ninos-20230403-0088.html>.
- ¹⁸ El Salvador Now, Mujeres de Puerto El Triunfo señalan a jefe militar de extorsionarlas con propuestas sexuales, 10 de diciembre del 2023, <https://www.elsalvadornow.org/2023/10/12/women-from-puerto-el-triunfo-accuse-military-chief-of-extorting-them-with-sexual-propositions-mujeres-de-puerto-el-triunfo-senalan-a-jefe-militar-de-extorsionarlas-con-propuestas-sexuales/>.
- ¹⁹ Entrevista a Claudia Palacios, periodista en Focos digital, abril del 2024.
- ²⁰ Ibid.
- ²¹ En este informe se adopta el concepto de extorsión sexual propuesto por la Asociación Internacional de Mujeres Juezas y Transparency International, que la definen como «el abuso de poder ejercido para obtener un beneficio o una ventaja sexual. La sextorsión es la forma de corrupción en la que el sexo, en lugar del dinero, es la moneda de cambio». Véase Guilherme France, Penalización de la sextorsión: desafíos y alternativas, Transparency International, 8 de junio del 2022, https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Criminalising-sex-tortion_final_10.06.2022_ESLA.pdf.
- ²² Entrevista a Gabriela Santos, directora ejecutiva del Instituto de Derechos Humanos de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, abril del 2024.
- ²³ Entrevista a psicóloga especializada en violencia basada en género, abril del 2024.
- ²⁴ Entrevista a representante del Movimiento de Trabajadores de la Policía de El Salvador, abril del 2024.
- ²⁵ Participante en grupo focal realizado en marzo del 2024.
- ²⁶ Entrevista a víctima de extorsión sexual, Puerto El Triunfo, abril del 2024.
- ²⁷ «La gente en las marchas tiene miedo de que los detengan en el camino. Algunos traen su cartelito y lo guardan, a veces les revisan el celular, y cuando van a pasar un retén policial o militar, se salen de los grupos de WhatsApp porque ha circulado en las noticias que todos los del Movimiento de Víctimas del Régimen de Excepción serán perseguidos por considerarlos opositores al régimen de excepción y, por eso, los van a capturar. La gente a veces se nos viene abajo. Tenemos un grupo de alrededor de mil personas, y de repente, la gente se sale porque hubo un operativo», dijo Samuel Ramírez del Movimiento de Víctimas del Régimen de Excepción en una entrevista realizada en abril del 2024.
- ²⁸ Entrevista a víctima de extorsión sexual, Puerto El Triunfo, abril del 2024.
- ²⁹ La resiliencia de las comunidades está determinada en gran medida por el capital social, que se forma a través de los vínculos, valores compartidos y entendimientos que permiten a individuos y grupos confiar unos en otros y trabajar juntos.
- ³⁰ Véase David W McMillan y David Chavis, *Sense of community: A definition and theory*, *Journal of Community Psychology*, 14, 1 (1986), 6–23.
- ³¹ Este estudio retoma el caso descrito en Herylls Edelman, Zona Cuatro Segura: Por la seguridad de vivir en paz, en *Extorsión en Centroamérica: Una cultura criminal. Casos de estudio*, GI-TOC, 2019, <https://globalinitiative.net/analysis/extorsion-ca-casos-de-estudio/>.

-
- ³² Heryliss Edelman, Zona Cuatro Segura: Por la seguridad de vivir en paz, en Extorsión en Centroamérica: Una cultura criminal. Casos de estudio, GI-TOC, 2019, <https://globalinitiative.net/analysis/extorsion-ca-casos-de-estudio/>.
- ³³ Entrevista a Agustín Guzmán, presidente de la Asociación Civil Cuatro Grados Norte, mayo del 2024.
- ³⁴ Heryliss Edelman, Zona Cuatro Segura: Por la seguridad de vivir en paz, en Extorsión en Centroamérica: Una cultura criminal. Casos de estudio, GI-TOC, 2019, <https://globalinitiative.net/analysis/extorsion-ca-casos-de-estudio/>.
- ³⁵ En Guatemala, las alcaldías auxiliares (también llamadas «alcaldías comunitarias») son entidades representativas de las comunidades, en especial para la toma de decisiones y como vínculo de relación con el Gobierno municipal. El nombramiento de alcaldes comunitarios o auxiliares lo emite el alcalde municipal, con base a la designación o elección que hagan las comunidades de acuerdo a sus principios, valores, procedimientos y tradiciones.
- ³⁶ Entrevista a Emilio Vargas, alcalde auxiliar zona 4, abril del 2024.
- ³⁷ Entrevista a vecina de zona 4, realizada en abril del 2024.
- ³⁸ Entrevista a vecino de zona 4, realizada en abril del 2024.
- ³⁹ La vigilancia natural es un concepto utilizado en la prevención del crimen a través del diseño urbano. Se basa en la idea de que la presencia de personas en un espacio puede disuadir comportamientos delictivos simplemente por el hecho de estar presentes y observar lo que sucede a su alrededor.
- ⁴⁰ Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, Entendiendo el fenómeno de las extorsiones en Guatemala, noviembre del 2014, <https://cien.org.gt/index.php/entendiendo-el-fenomeno-de-las-extorsiones/>.
- ⁴¹ Entrevista a Christian, entrenador de la escuela de boxeo, abril del 2024.
- ⁴² Entrevista a vecino que ha vivido más de 25 años en la Bethania, mayo del 2024.
- ⁴³ Ibid.
- ⁴⁴ Un estudio que incluyó más de 900 encuestas a jóvenes en Honduras, El Salvador y Guatemala encontró que aquellos jóvenes cuyas comunidades cuentan con adultos activamente involucrados en la resolución de problemas comunitarios mostraron niveles de resiliencia significativamente más altos en comparación con aquellos que no percibían esta implicación adulta. Véase Infosegura, Una mirada a las juventudes expuestas a la violencia en el norte de Centroamérica, desde un enfoque de vulnerabilidad y resiliencia humana, octubre del 2020, <https://www.infosegura.org/region/una-mirada-las-juventudes-expuestas-la-violencia-el-norte-de-centroamerica-desde-un-enfoque-de-vulnerabilidad-resiliencia-humana>.
- ⁴⁵ Entrevista a alumno de la escuela de boxeo, abril del 2024.
- ⁴⁶ Ibid.
- ⁴⁷ Este estudio retoma el caso explorado en el apartado «Asociaciones público-privadas» en GI-TOC e InSight Crime, Una cultura criminal: Extorsión en Centroamérica, mayo del 2019, <https://globalinitiative.net/analysis/extortion-in-central-america/>.
- ⁴⁸ La Prensa, «Imperios de la extorsión» están en Honduras y El Salvador, 30 de junio del 2015, <https://www.laprensa.hn/honduras/imperios-de-la-extorsion-estan-en-honduras-y-el-salvador-ERLP854572>.
- ⁴⁹ Entrevista realizada a oficial de la Policía Nacional de Honduras asignado a coordinar acciones antiextorsión en San Pedro Sula durante la colaboración con la CICC, 2024.
- ⁵⁰ Entrevista a autoridad de la Cámara de Comercio e Industria de Cortés de Honduras, 2024.
- ⁵¹ Ana Reyes Mendoza, Chamelecón, la zona con menos incidencia delictiva en San Pedro Sula, La Prensa, 18 de octubre del 2023, <https://www.laprensa.hn/sanpedro/honduras-violencia-chamelecon-zona-menos-incidencia-delictiva-san-pedro-sula-IJ15856284>.
- ⁵² Véase Decreto Ejecutivo PCM-46-2023, publicado en el Diario Oficial La Gaceta el 17 de noviembre del 2023.
- ⁵³ Entrevista a miembro de la iglesia evangélica que forma parte del Comité Intersectorial de Chamelecón, 2024.
- ⁵⁴ Entrevista a líder del Comité Intersectorial de Chamelecón, 2024.
- ⁵⁵ Entrevista a jefe de la estación policial en Chamelecón, 2024.
- ⁵⁶ Un líder religioso comentó sobre la situación en la comunidad: «Las cosas siguen igual, aquí no se ven cambios». Por otro lado, un líder del Comité Intersectorial expresó preocupaciones respecto a la colaboración con la Dirección Policial Anti-Maras y Pandillas contra el Crimen Organizado, señalando: «La gente tiene recelo de trabajar con la [dirección policial]. Ha ocurrido que los “muchachos” (pandilleros) se visten de la misma manera que la Policía, lo que hace difícil distinguirlos, y en ocasiones, la Policía hace uso excesivo de la fuerza».
- ⁵⁷ Para identificar los niveles altos, medios y bajos en los aspectos evaluados en los estados de excepción de El Salvador, Guatemala y Honduras, se siguió una metodología cualitativa basada en análisis de datos secundarios y los testimonios obtenidos durante los estudios de caso.