

## Entrevista a Jorge Serrano, exdirector del Servicio Jesuita de ayuda al Refugiado (JRS) en Colombia

*¿Cuál es su opinión respecto a los dos enfoques —*continuum y contiguum*— surgidos en relación con la propuesta de vincular la ayuda humanitaria con la ayuda al desarrollo?*

Desde el primer momento en que se interviene en un contexto de crisis, si se entra con los conceptos de desarrollo, el sujeto de la intervención no es la organización —ya sea local o extranjera— que va a trabajar con la comunidad, sino la comunidad misma que en un proceso define, con el apoyo de la organización, hacia dónde quiere ir, unos lugares de bienestar, de cambio, de transformación, de situaciones finales... Es una comunidad que identifica el contexto en el que se encuentra y a partir de ahí se proyecta en un futuro todavía anacrónico y por instalar. Es en el ejercicio de hacerse una comunidad que pueda pensar su futuro en donde esas personas deben ser acompañadas y apoyadas.

Si la acción de emergencia no se inicia con estas premisas, la organización se convertirá en el sujeto y esas personas en el objeto de la intervención humanitaria, de la solidaridad internacional.

Si se entra en una situación de emergencia con esta concepción de desarrollo está claro que uno se va, porque está de paso; la tarea es acompañar por un tiempo determinado un proceso que permita a esas personas superar una catástrofe.

Ahí es donde sitúo el valor añadido de pensar la acción humanitaria absolutamente amalgamada con la actitud de acompañamiento con que se realiza la acción de desarrollo: se produce un cambio absoluto en el comportamiento de la comunidad, porque pasamos de tener sujetos dependientes a sujetos que empiezan a generar modelos de gestión propios como puede

ser definir las vías de alimentación (días y forma de entrega de alimentos) u otras pequeñas decisiones que para ACNUR o las organizaciones humanitarias pueden ser intrascendentes pero que permiten a las personas que las toman abandonar una actitud pasiva de espera. Además, las personas empiezan a valorar sus formas organizativas traídas de antaño y en el proceso con las organizaciones acompañantes pueden llegar a identificar las limitaciones de esas estructuras de organización —muchas de las cuales tienen responsabilidad en la catástrofe que han sufrido— y entender que deben ser modificadas con el fin de ser más abiertas, más participativas, más inclusivas. Se trata de trabajar un segundo elemento que forma parte de las políticas de desarrollo pero que no está ligado a procesos económicos productivos y sí a un desarrollo humano integral. Esos elementos sí se pueden trabajar en comunidades en situaciones de emergencia, es más, serán esos los que permitan que la fase de desarrollo pueda darse. El cambio, por tanto, es de enfoque .

Una emergencia masiva exige una capacidad de respuesta muy profesional por parte de las organizaciones humanitarias (logística, transporte,...) pero el peligro es que esta respuesta urgente que se da en las primeras horas se convierta en una justificación para considerar que la participación de la gente se reduce a su buen comportamiento a la hora de recibir la ayuda; no podemos excusarnos en que atender a un millón de personas supone un alto nivel de complejidad en la logística de la organización para marginar a la población y anular su participación como sujeto en el proceso de respuesta a la emergencia.

Por otro lado, es engañoso pensar que la ayuda humanitaria debe prestarse hasta que se acabe la emergencia y puedan venir

y continuar el trabajo los desarrollistas; hay campamentos que llevan catorce años siendo atendidos por organismos humanitarios, con las mismas actitudes de dependencia que se crearon el primer día.

Esto sería lo que marca la diferencia respecto a seguir actuando paralelamente o uno después del otro, o de estar con la actitud, tanto en el desarrollo como en la emergencia, de que estamos ante sujetos que han sufrido una catástrofe, que han sufrido una quiebra a nivel personal y comunitario y que nuestro papel es apuntalar esas comunidades para que puedan retomar o reconstruir el proceso que traían. Esto último es precisamente otra de las cuestiones que se plantean: ¿se trata de ponerlos otra vez en el lugar en el que estaban, igualmente vulnerables, violentos, ... o de convertir la crisis en una oportunidad para que estas comunidades puedan abordar las situaciones tradicionales con nuevas formas mucho más participativas, mucho más equitativas?

*¿Qué ocurre entonces con las primeras horas de la emergencia? ¿desde qué momento es aplicable este enfoque?*

El enfoque debe estar presente desde el momento en que se llega. Otra cosa es que en las primeras horas se deban tomar decisiones bajo la responsabilidad de la organización y en función de la experiencia adquirida en el manejo de la emergencia como por ejemplo, cuánta agua o raciones de comida se van a necesitar. Se trata de informaciones básicas que luego se tendrán que acondicionar a la forma en que las comunidades manejen el uso del agua o el espacio, pero en cualquier caso desde el inicio el equipo que llega tiene que tener un protocolo básico, pero también la actitud de que lo primero que hay que hacer es identificar las formas que nos permitan conectar con las comunidades y establecer con ellas una relación que convierta la acción humanitaria en una parte de su proceso de recuperación. En este sentido, la distribución de agua y alimentos, de medicinas, el manejo de las basuras, ... todas las cuestiones básicas dentro de la acción humanitaria deben ser acciones encaminadas a la reconstrucción.

*Algunos autores sin embargo muestran cierto recelo ante la aplicación de este enfoque en situaciones de emergencia compleja*

El miedo de vincular los dos componentes emergencia y desarrollo parece referirse a la politización de la ayuda de emer-

gencia, que ha sido considerada como el santuario de la neutralidad. El imperativo humanitario es salvar vidas en peligro. La intervención humanitaria garantiza que las personas reciban agua y una ración calórica diaria, pero ¿tener a una persona respirando y recibiendo 700 Kc diarias es defender la vida? ¿salvar la vida es únicamente mantener al individuo respirando o debo involucrarme en el proceso de construcción del sujeto, aunque esto signifique entrar el problema político de esa comunidad o de ese país? Para algunas organizaciones parece que lo único importante es disminuir la tasa de mortalidad y morbilidad.

Por otro lado, a quienes se muestran partidarios de mantener emergencia y desarrollo separados, cuando hablan de actuación de emergencia para salvar vidas ¿qué calidad de vida ofrecen a las personas que están salvando? Tras todos estos años de asistencia humanitaria, la gran queja es que aunque se tengan las raciones alimenticias necesarias la calidad de vida en los campamentos está bastante deteriorada. Parece que lo importante es no afectar la estética visual de quienes ven las noticias en la televisión, no importa si las personas están estresadas o piensan en suicidarse ... ¿así se entiende salvar vidas?, ¿así se concibe la solidaridad internacional?

La discusión sobre la neutralidad y la parcialidad que se pueda tener cuando se asocian emergencia y desarrollo también es parte del debate.

En cualquier caso, entre las posiciones contrarias a la vinculación y las que apuestan por la vinculación absoluta podemos encontrar posiciones intermedias que hablan de articular solamente algunos aspectos.

La experiencia del JRS en Colombia es que en los casos en que la ayuda de emergencia ha sido planteada como fase previa a la intervención de desarrollo, la emergencia no ha terminado: proyectos que se plantearon inicialmente para nueve meses llevan ya cuatro, cinco años. Al mismo tiempo las propuestas de desarrollo continúan suspendidas porque los donantes valoran que no existen las condiciones políticas para iniciar procesos de desarrollo. Detrás de esto hay una concepción de desarrollo propia de los años sesenta como proyectos productivos, una visión de desarrollo que supuestamente hoy no sostiene nadie, pero que parece imperar a la hora de invertir los recursos. Todo lo que tiene que ver con empoderamiento, desarrollo del capital humano, de mejor participación política parece que no cuenta a la hora de tomar esa decisión de intervenir.

El no actuar articuladamente genera una prolongación innecesaria de lo que se denominan emergencias. Después de un año de intervención, los vicios que se han generado, las mentiras que se han creado para poder mantenerse recibiendo y dependiendo se multiplican, se corrompe la estructura organizativa interna y empieza un juego de influencias y de pequeños poderes dentro de los campamentos para obtener más privilegios, y cada vez el daño es mayor.

*¿Qué tipo de dificultades hay que enfrentar para poner en marcha este tipo de planteamientos?*

Hay varias dificultades que debemos enfrentar desde el momento en que apostamos por vincular emergencia y desarrollo.

La primera tiene que ver con las formas de trabajar de las organizaciones: se depende excesivamente de los cronogramas de los financiadores, y pareciera que los resultados han de obtenerse automáticamente de forma trimestral o semestral porque así está fijado en los proyectos. Eso genera una tensión constante, una lucha para los trabajadores humanitarios que no pueden asociar los procesos humanos de recuperación y reconstrucción de sujetos con los términos en que se han formulado los proyectos, de una forma abstracta para que puedan ser medidos el día de mañana. El primer trabajo que tiene que realizar la organización es interno y significa replantearse su modelo de intervención con las comunidades.

Una segunda dificultad la representan las propias comunidades que se acostumbran a que la organización humanitaria todo lo regala, y terminan viciadas por ese tipo de asistencialismo. Llegar a esas comunidades con una propuesta nueva, casi de manos vacías y empezar a descubrir con ellos/as qué es lo que hay que hacer, qué está haciendo falta, pasa por asumir el riesgo a un rechazo que el JRS ha sufrido en varias ocasiones.

Otro tercer nivel de dificultad se presenta al traducir al lenguaje técnico y a los formatos habituales de la cooperación internacional la propuesta propia de la comunidad. Esa traducción no es fácil, hay que hacer analogías que no siempre caben, por ejemplo el manejo del tiempo. Por eso el tercer obstáculo es entonces cómo ganar la confianza de la organización donante o de la contraparte del norte para que acepten este tipo de planteamientos a largo plazo desde la emergencia. Esta propuesta se supone que va a encaminar un proceso evaluable y medible.

Estas tres podemos decir son las mayores barreras con las que el JRS se ha enfrentado.

Luego hay otras barreras que podríamos calificar de más puntuales, como el síndrome del protagonismo del trabajador humanitario. A mi me contratan porque soy bueno luego tengo que demostrar a esta organización que mi trabajo es bueno y que produce resultados. Por eso hay quien al cabo de tres meses llega diciendo que tiene tres grupos organizados, que tiene un proyecto escrito y que tiene una asociación con personalidad jurídica y que van a participar a nivel nacional como delegados de tal o cual cosa.

Por otro lado hay que saber esperar el momento, madurar las propuestas con las comunidades, ponerse a tiro —que decimos nosotros— para que la gente le diga ¿ud nos pueden ayudar en esto? Se trata de invertir el modo tradicional de acercarse a una comunidad: miren, tenemos unos talleres ¿a ustedes no les interesan? Lo importante en cambio es llegar a crear una cierta confianza que permita que las personas un día nos pregunten ¿ustedes nos pueden ayudar en esto? Y entonces puede que les digamos en eso no, podemos ayudarles en esto otro, y a partir de ahí empezar a construir una propuesta de intervención. En nuestra metodología llamamos a eso «aguantarse las ganas»: aguantarse las ganas de dar la solución, de dar la respuesta, de proponer alternativas, de tomar la palabra... porque uno hace una cosa e inmediatamente se acuerda de la experiencia de otro lugar y entonces piensa aquí funcionaría esto; o cuando una persona comenta una cosa y uno sabe que le engañaron y tiene ganas de decir no, eso es mentira, la verdad es esta, pero hay que aguantarse las ganas de hablar.

Otra dificultad es que no tenemos paciencia para aprender el lenguaje con el que la gente se expresa no en el espacio formal de la reunión —que para ellos es extremadamente artificial—, sino mientras nos tomamos un café, mientras lavan los platos, mientras se siembra,... en ese espacio la gente empieza a hablar y en ocasiones nos falta esa actitud de escucha para interpretar qué significa ese gesto o esa frase.

Puede ser que en una reunión donde haya repartido hoja y bolígrafo para que la gente ponga sus sugerencias, nadie escriba nada, pero eso no significa necesariamente que la gente no quiera participar. Se trata de conseguir que la gente participe en espacios más informales donde ellos no se sientan tan incómodos, como es en la cocina, lavando en el río, bañando al hijo, sembrando la yuca,...

Pero nos falta paciencia y ese es otro obstáculo que, a diferencia de los tres primeros que comentaba que son más a nivel institucional, tiene que ver con la actitud de quienes trabajan en el terreno.

A esto se añade un último aspecto que es la temporalidad de los trabajadores humanitarios. No se le puede pedir a una persona que va por un año o dos —en el mejor de los casos— que aprenda una lengua.

*¿Podías hablarnos de la metodología de intervención PRIPROVI que el JRS ha utilizado en Colombia?*

El término responde a unas siglas que escogió un compañero cuando se estaba fundando el JRS y quiere decir Proceso de Reconstrucción Integral del Proyecto de Vida.

Cada palabra tenía su propio significado e importancia: *proceso*, porque no veíamos nuestro trabajo como acciones puntuales sino dentro del desarrollo de una dinámica que tuviera que ver con la comunidad, de un proceso que no vendría definido por los recursos conseguidos sino que los recursos se conseguirían para cubrir las exigencias del proceso de la comunidad.

*De reconstrucción* porque creemos que la guerra genera destrucción, pero no aniquilamiento; es decir, no compartimos la opinión de quienes piensan que los desplazados lo han perdido todo, como si fueran tierra arrasada; lo que sí ha habido han sido daños importantes a nivel psicológico, de su habilidad social, de su capacidad productiva, y eso es lo que hay que reconstruir a través de un ejercicio de duelo y sanación.

*Integral* porque no es solamente reparación a nivel económico, también tiene que ver con su psicología, con su mundo de creencias, con sus raíces y su entorno sociocultural, con su capacidad productiva.

*Del proyecto de vida* porque partimos de la idea de que todas las personas sueñan algo sobre su vida, de que todo ser humano se proyecta hacia delante. Muchas veces, hemos escuchado de las organizaciones humanitarias que los desplazados no tienen proyecto, que parte del daño que se les hizo fue volverles supervivientes, escasamente interesados en comer y dormir y nada más. La experiencia nos ha mostrado que las personas siguen soñando, y algunos de ellos incluso nos han dicho «yo huí porque si me quedo me matan, y si me matan ya se acaba todo; pero si yo sigo vivo, puedo volver a tener lo que tenía».

Así hemos denominado a nuestro modelo de intervención que está al servicio de ese proyecto de vida del individuo, y en el que nuestra labor va a consistir en ayudarlo a que ese proyecto sea viable, a buscar los procesos, los caminos para que no sea simplemente un sueño sino una meta a alcanzar.

Ello implica acompañarlo en todas las dimensiones que fueron afectadas y que están impidiendo que ese sueño se realice.

El JRS es una organización humanitaria, no de desarrollo y por eso creemos que llegará el momento en que nuestra presencia en una comunidad ya no sea necesaria porque las organizaciones de desarrollo que estaban trabajando con ellos pueden seguir el proceso.

En nuestra metodología utilizamos el símil de la mulaeta.

En la metodología del JRS, dentro del proceso de reconstrucción de una persona que ha sufrido una crisis y una catástrofe, recuperar la confianza en sí misma, en su comunidad, en las cosas en las que un día creyó, es uno de los elementos clave.

El proceso de reconstrucción pretende ayudar a la persona a recuperar esa confianza en sí mismo, esa autoestima, esa capacidad de desarrollarse y crecer, como sujeto individual y como sujeto colectivo, como sociedad. Es un proceso que se aborda desde varias dimensiones:

- la jurídica, que tiene que ver con el derecho visto no solamente como derechos humanos y políticos sino como el ser ciudadano de derecho, legitimado para reclamar lo que le corresponde.
- la económica-productiva, relacionada con sus aprendizajes para producir el sustento, su capacidad de manejar la producción, de comercializarla, de generar ahorro, de generar progreso.
- la personal, psíquica que tiene que ver con lo que las personas como sujetos, con su duelos, sus tristezas, sus alegrías, sus desánimos, sus identidades de género, etc.
- la relacionada con su mundo de valores, espiritualidad y creencias.
- y por último la que tiene que ver con la cultura, con el contexto social donde vive, las costumbres y las raíces, que pueden ser anclajes desde los cuales puede retoñar su proyecto de vida.

Nuestra intervención, cuando entramos en contacto con una comunidad está abierta en esas cinco dimensiones. Una vez que

una comunidad identifica una de esas dimensiones en las que quiere iniciar la reconstrucción, si el JRS posee esas habilidades, asume esa responsabilidad; si no, conectamos con otra organización que posea esas destrezas y pueda ayudarles.

A lo largo de estos años hemos pasado de pensar que lo más importante en este proceso de reconstrucción era lo económico, para luego apostar por lo jurídico; en la actualidad creemos que lo más importante es que cualquier cosa que hagamos responda a lo que ellos nos hayan propuesto.

La metodología de la intervención exige que toda actividad esté preparada, ejecutada y documentada en vida. Para ello las intervenciones se realizan siempre con dos personas; esto es un sobrecosto para la organización a la hora de intervenir porque lo que en otra organización lo hace una sola persona, en el JRS lo realizan dos. Pero además de hacer la intervención hay que documentarla y evaluarla, y eso a veces supone un tiempo igual o mayor que el tiempo de trabajo de campo, porque supone contrastarla y escribirla.

En nuestra opinión el activismo es una enfermedad y no una bondad para la gente, el empeñarse en hacer y hacer cosas para la gente termina siendo contraproducente tanto para la gente como para la organización, que no logra establecer qué está haciendo ni para dónde va con su intervención. La metodología además de proponer el trabajo en cinco dimensiones de la persona, le exige a cada miembro del equipo que su intervención sea planeada y documentada. Eso va generando al JRS una memoria escrita que permite establecer comparaciones cuando se hacen las evaluaciones semestrales o anuales, y mirar en un continuo la evolución de una comunidad a partir de las diferentes intervenciones realizadas.

Hemos empezado a trabajar también con lo que se llama metodología de planeación estratégica, que ha venido a complicar un poco nuestra forma de trabajo ante la exigencia de cada intervención sea evaluada en el momento con la comunidad.

La metodología prospectiva advierte de que si no se realiza la evaluación de campo con la gente mientras la intervención se está realizando, los resultados de la evaluación pueden resultar totalmente distorsionados porque entre la finalización de la actividad y la evaluación pueden haber intervenido otros actores y producirse nuevos impactos.

Esto ha forzado al equipo a una disciplina nueva y compleja, que aún no puede decirse totalmente asumida, pero en la que se ha avanzado muchísimo.

Eso ha sido muy importante incluirlo porque a las comunidades les confirma que ellas son el centro del proyecto, al ser ellas las que tienen la última palabra para evaluar si la actividad ha servido o no.

La metodología que estamos implementando mira al sujeto como un todo pluridimensional, como un sujeto que ha pasado por una crisis no traumática pero sí con un impacto grande que nos hace hablar de reconstrucción. Es una metodología que habla de procesos y no de una serie de eventos aislados. En realidad las cinco dimensiones de las que hablamos no son sino una trampa intelectual para presentar a un sólo sujeto: no son cinco partes de un sujeto sino cinco perspectivas diferentes desde las que contemplar a una misma persona. Esta metodología no es fácil de implementar (muchas veces la gente siente que se está analizando toda su vida por lo económico o por el daño psicológico y parece que todo se resuelve con talleres para la superación del miedo o con recursos y microempresas) pero al menos teóricamente tenemos claro que se trata, desde cada una de esas dimensiones, de abordar a un sujeto desde su totalidad.

Por otro lado y con la intención de reducir al mínimo el riesgo de distorsión profesional, en la actualidad en el JRS se habla de intervención transdisciplinar, donde hay un diálogo con las diferentes disciplinas profesionales que se traduce en un empoderamiento del psicólogo, del economista, del abogado... Aunque todavía nos encontramos en la fase del querer y del deber ser, esa es nuestra línea.

Los resultados de la evaluación de nuestro primer plan trienal nos confirman, por varias razones, que debemos seguir apostando por este tipo de metodologías. Estamos llegando a comunidades nuevas porque los mismos desplazados se están encargando de divulgar nuestro trabajo, lo cual indica que nos hemos ganado un espacio dentro de los procesos de la gente.

Muchas de las comunidades que empezaron su primera etapa de intervención con el JRS se encuentran hoy en procesos de organización elevados y aunque algunas están en unas opciones que nosotros no compartimos, nos parece que el trabajo funciona pues se trataba de que pudieran independizarse y estuvieran en condiciones de tomar decisiones.

Nos preguntamos por qué han hecho ese tipo de opciones, opciones de guerra, que para nosotros es una contradicción después de un acompañamiento como el nuestro, y es una de las cosas que queremos resolver de nuestra intervención, pero en cualquier caso nos satisface el hecho de que se independizaron.

La evaluación que la gente hace del JRS es que de él nunca han de esperar ni plata, ni comida, pero pueden contar con nosotros para las crisis, para los talleres de capacitación; por eso nos comparan con una luz, una escoba...

En ese sentido creemos que hay una evaluación positiva de la intervención. En cuanto al impacto que van a tener estas personas sobre la conformación de las nuevas relaciones sociales no hablamos todavía porque aún es muy pronto, es algo que con el tiempo se verá.

### **Derechos de autor (Copyright)**

Los derechos de autor de esta publicación pertenecen a la editorial Universidad de Deusto. El acceso al contenido digital de cualquier número del Anuario de Acción Humanitaria y Derechos Humanos (en adelante Anuario) es gratuito inmediatamente después de su publicación. Los trabajos podrán descargarse, copiar y difundir, sin fines comerciales y según lo previsto por la ley. Así mismo, los trabajos editados en el Anuario pueden ser publicados con posterioridad en otros medios o revistas, siempre que el autor indique con claridad y en la primera nota a pie de página que el trabajo se publicó por primera vez en el Anuario, con indicación del número, año, páginas y DOI (si procede). La revista se vende impresa Bajo Demanda.