

## **AL LADO DE LA GENTE**

---

### Acompañamiento a comunidades en medio del conflicto armado

Carlos Martín Beristain

En este artículo se analizan los desafíos que tienen que enfrentar las comunidades que viven en medio de situaciones de conflicto armado, y el papel del acompañamiento para fortalecer y apoyar los esfuerzos de reconstruir el tejido social en medio de la guerra.

En una primera parte se sintetizan algunas de las experiencias comunitarias que contaron con acompañamiento en Centroamérica, en las dos últimas décadas, y las características generales de dicho acompañamiento. Posteriormente se analizan los problemas que frecuentemente plantean los procesos de desplazamiento y retorno, haciendo énfasis en la reintegración de las comunidades desplazadas. Comprender dichos problemas y desafíos, constituye el primer paso para evaluar las características y necesidades de acompañamiento. Por último, se discute el papel que las ONG, iglesias, etc. pueden cumplir en la protección de las poblaciones en peligro, las características de dicho acompañamiento y algunas orientaciones para los equipos que trabajan en situaciones de conflicto.

## I

### **Comunidades y acompañamiento en Centroamérica**

#### **Experiencias comunitarias en zonas de conflicto**

En la historia reciente de los conflictos armados en Centroamérica, muchas comunidades han tratado de mantener su propio proyecto de vida en zonas de fuerte violencia. En muchas ocasiones, dichas comunidades han sido consideradas como objetivo militar, acusadas de colaborar con grupos subversivos, debido a que su proyecto civil se había convertido en un obstáculo para quienes querían controlar el territorio y la vida de la gente como una forma de ganar la guerra.

Esas comunidades fueron desplazadas en diversos momentos, y trataron de reorganizarse y defender su vida en medio de condiciones de desplazamiento interno o refugio. Algunas de esas experiencias fueron: las comunidades de refugiados salvadoreños en Honduras (1986-92) y guatemaltecos en México (1981-98); las repoblaciones en El Salvador (1898-92) y las comunidades de retornados en Guatemala (1992-1998); comunidades de desplazados en Alta Verapaz y Comunidades de Población en Resistencia (Ixcán, Sierra, Petén) (1984-96).

#### **A. La experiencia de comunidades refugiadas-retornadas en Guatemala**

Durante los primeros años de la década de los 80, se llevó a cabo en Guatemala, por parte del ejército, una política de tierra arrasada, con más de seiscientas masacres y la destrucción de más de cuatrocientas comunidades rurales en el Noroccidente del país. Esa campaña contra la

población campesina, en su mayor parte maya, produjo cientos de miles de desplazados, muchos de los cuales se refugiaron en México (50.000 personas permanecieron en campamentos en el sur de México durante más de diez años, reconocidos como refugiados por ACNUR). Esos asentamientos eran comunidades multiétnicas.

Después de más de diez años, se empezaron a organizar retornos colectivos liderados por las Comisiones Permanentes de los refugiados (CCPP). La primera comunidad de retornados se llamó Comunidad Victoria, y se instaló en una zona donde todavía había conflicto, donde eran frecuentes las incursiones militares, operativos, etc. Después le siguieron otras muchas comunidades que fueron retornando. Durante todo el tiempo de retorno y reintegración se contó con acompañamiento de la Iglesia y de ONG internacionales y grupos de solidaridad. Las comunidades tuvieron que enfrentar también la presión de las Patrullas de Autodefensa Civil<sup>1</sup> que se encontraban en las comunidades vecinas, y el estigma de “subversivos” con el que el ejército trató de marcar a esas comunidades de retornados. El fuerte control paramilitar y las repoblaciones hechas por el ejército hacían muy difícil que los retornados volvieran a sus comunidades de origen.

Después del primer año se realizaron más retornos organizados. Con el tiempo de reasentamiento se empezaron a hacer evidentes los problemas de tierra y diferencias sobre los proyectos comunitarios. Los problemas que las comunidades de retornados tuvieron que enfrentar posteriormente fueron: la tenencia de la tierra y proyectos productivos; los conflictos políticos; el impacto de la ayuda humanitaria.

#### B. Las repoblaciones de El Salvador.

Durante los primeros años de la década de los 80, muchas comunidades campesinas fueron desplazadas, de forma forzada, por las incursiones militares y operativos contra la población civil considerada por el ejército salvadoreño como base social de la guerrilla (FMLN). Esas comunidades tenían un fuerte grado de organización, con experiencias previas de comunidades cristianas de base, sindicatos, etc.

Esa campaña militar produjo muchos desplazados internos que llegaron desde el sur a la capital, y en la zona norte del país mucha gente salió a refugiarse en Honduras. Los desplazados internos se concentraron en asentamientos próximos a la capital (refugio de la calle Real), con acompañamiento permanente de la iglesia Católica y SJR y otras ONGs. Los refugiados en Honduras, estuvieron en tres asentamientos : Mesa Grande, San Antonio y Colomoncagua.

A partir de 1987 los refugiados se movilizaron con una campaña de “Retorno a los lugares de origen”. De esta manera se produjo el primer retorno desde el campamento de Mesa Grande (Honduras), llevados por la necesidad de retornar aún en plena guerra. La negociación del retorno se dio después de su llegada, cuando habían cruzado la frontera.

Las comunidades de retornados (repoblaciones) sufrieron sin embargo cercos militares para el control de la circulación de gente, la comida y medicamentos en las comunidades. La Iglesia y ONGs internacionales tenían presencia permanente en las repoblaciones. También se dio acompañamiento en las gestiones afuera de la comunidad. Sólo después de varios años, y tras una situación de virtual “empate militar” entre la guerrilla y el ejército, se llegó a la firma de Acuerdos de paz en 1992.

#### C. Las Comunidades de Población en Resistencia, en Guatemala.

---

<sup>1</sup> Las PAC eran grupos campesinos armados, formados por el ejército para el control de las comunidades y la lucha contrainsurgente. Durante casi quince años todos los hombres mayores de 18 años tenían que patrullar obligatoriamente en las áreas rurales. Estas patrullas, en colaboración con el ejército, fueron responsables del 20 % de las violaciones de los derechos humanos que se dieron durante el conflicto armado. En el momento del retorno de los refugiados, esas patrullas contaban con casi medio millón de efectivos, en un país con 11 millones de habitantes.

Las CPR se constituyeron como tales a partir de 1984, en regiones bastante aisladas en las montañas del norte de Guatemala, formadas por campesinos desplazados por la violencia de la tierra arrasada a principios de los años 80, como parte del éxodo que llevó a otras muchas personas al refugio en México o el desplazamiento a otras comunidades. Hubo presencia guerrillera durante todo el tiempo de conflicto armado en esas zonas, aunque las comunidades estaban constituidas por población civil<sup>2</sup>.

Durante todo el tiempo de vida “en resistencia” las CPR desarrollaron una serie de mecanismos de supervivencia y formas de afrontar la violencia como: la producción colectiva; la organización de la seguridad; una reorganización de la vida cotidiana en función del contexto de continua persecución; el establecimiento de representantes, autoridades para la coordinación y sistemas de comunicación entre las comunidades; los encargados de salud y educación.

A partir de 1990 empezaron un proceso para lograr el reconocimiento como población civil que consistió en: visitas de representantes de las comunidades a la capital para establecer contacto con las autoridades y pedir apoyo a las organizaciones sociales y ONGs ; organización de algunas visitas de comisiones de verificación por vía aérea (obispos, ONU, ONGs, etc.); posteriormente, organización de visitas por tierra de delegaciones bastante numerosas (hasta 300 personas) para exigir ese reconocimiento y el cese del hostigamiento militar.

A partir de 1993 las CPR dieron un paso más con la “salida al claro”, es decir, el establecimiento de asentamientos permanentes, y el cambio en su actitud de huida continua. Para ello contaron con acompañamiento internacional y de la Iglesia. En ese momento, los pilares de la propia autoprotección comunitaria fueron: los medios ágiles de comunicación; las denuncias; la red de promotores de derechos humanos; el acompañamiento internacional.

La situación de las CPR cambió cuando, con motivo de los Acuerdos de Paz y el retorno de nuevos refugiados, se dieron problemas de propiedad de la tierra que las CPR habían ocupado durante la resistencia. Con el paso del tiempo, los problemas mayores fueron de tenencia de la tierra y modo de producción, y la reintegración social de la convivencia con otras comunidades vecinas.

### **El papel del acompañamiento**

La mayor parte de esas experiencias comunitarias en zonas de conflicto contaron con el apoyo de acompañamiento nacional e internacional en distintos momentos de su proceso. Muchas veces el acompañamiento inicial fue protagonizado por grupos pertenecientes a la Iglesia católica o iglesias protestantes progresistas que asumieron, desde su opción pastoral, la identificación con comunidades que sufrían persecución política. En otros, el acompañamiento fue organizado por grupos de solidaridad, ONG y organizaciones internacionales que proporcionaron una veeduría con el objetivo de tratar de evitar los ataques a la población civil, así como apoyar su proceso mediante la ayuda humanitaria y los proyectos de desarrollo.

---

<sup>2</sup> Las relaciones de coexistencia entre la guerrilla y las comunidades estuvieron caracterizadas por distintos factores, en ocasiones contradictorios: 1) la expectativa positiva de una buena parte de la gente respecto a la guerrilla, por su valor y defensa de la comunidad 2) la necesidad de la guerrilla de contar con una base de apoyo, a pesar del riesgo de ser blanco de las acciones del ejército 3) la voluntad de la gente de permanecer en la defensa de la tierra, (especialmente donde algunos eran copropietarios de la Cooperativa de Ixcán) y su convicción de resistencia 4) los intentos por parte de la dirección del EGP de controlar el liderazgo comunitario y las contradicciones con otros sectores 5) las orientaciones de la guerrilla sobre la necesidad de quedarse en las zonas ocupadas, aunque esto varió según los momentos 6) el cerco militar del ejército que impedía la huida (especialmente en las CPR de la Sierra) 7) la represión ejercida contra la población por parte del ejército, que produjo sufrimiento extremo y que provocó la salida de gente, por una parte, pero también el refuerzo de la resistencia y el mantenimiento de la relación con sus muertos 8) la presencia de agentes externos (Iglesia, salud, etc.) que ayudó a la población en su proceso de consolidación y organización comunitaria.

Algunas de las características de ese acompañamiento fueron:

1. Presencia permanente o frecuente en las comunidades por parte de miembros de organizaciones internacionales, iglesias y ONG.
2. Atención a los problemas de seguridad que se planteaban: recogida de información, testigos de los hechos, difusión de la información a través de redes de apoyo.
3. Visibilizar el apoyo nacional e internacional a las comunidades frente a los actores armados y especialmente frente al Estado.
4. Atención en diversos campos como acompañamiento religioso, salud y educación, productivo.

El acompañamiento no supuso en ningún caso la conducción política del proceso. Las comunidades, sus líderes y organizaciones políticas fueron las que lo llevaron en todo momento. El apoyo de agencias, ONG o grupos implicados en el acompañamiento condicionó evidentemente parte de los procesos al depender la gente de las ayudas, proyectos etc. pero, en general, hubo claridad por ambas partes de que los espacios de toma de decisiones correspondían a las comunidades y sus estructuras de participación. Conforme los problemas de seguridad fueron siendo menos importantes, el acompañamiento centrado en la seguridad se derivó hacia mayor implicación en proyectos de desarrollo.

El acompañamiento tiene entonces un sentido:

- **Político** de abrir o tratar de mantener el espacio que la gente trata de abrir para poder vivir en condiciones de dignidad.
- **Veeduría** para proporcionar un mayor grado de seguridad, poniendo énfasis en el conocimiento de la situación, la difusión de información o la veeduría nacional e internacional que tenga un efecto disuasorio sobre los actores del conflicto armado.
- **Moral**, con una dimensión humana de identificación con su experiencia de sufrimiento y resistencia.

## II

### El proceso de reintegración de comunidades desplazadas Fases y desafíos

#### Fases del desplazamiento y evolución de las comunidades

El desplazamiento plantea problemas y desafíos cambiantes según el impacto de la violencia en la comunidad, su historia previa y el grado de militarización generado por el conflicto armado. Sin embargo, gran parte de esos desafíos están también mediatizados por las fases del desplazamiento. Cuando las poblaciones se desplazan, las familias y los grupos de referencia se separan. Los cambios en la estructura social pueden incluir desde la pérdida de servicios y formas tradicionales de organización, a la creación de nuevas formas de organización social forzadas por la situación. Por ejemplo, en el caso de las poblaciones refugiadas, la vida en los campamentos puede implicar cambios en el modo de vida, como estar sometido a nuevas formas de autoridad, y convivencia involuntaria con otros grupos. Pero también pueden darse cambios culturales como pérdida de símbolos, tradiciones, ritos o incluso el ocultamiento de la propia identidad.

*Este acontecimiento central, constituido en un primer momento por los hechos violentos y luego por el éxodo, significó la ruptura de los proyectos vitales de cada persona, cada familia, cada comunidad, cada pueblo. Las identidades –aún en proceso de formación– sufren una nueva transición marcadas por los efectos del desplazamiento. Ayer campesino, colono, negro, indígena chocoano. Hoy, “desplazado del Chocó”. (Giraldo C.A. y cols., 1997).*

Todos estos hechos marcan la vida de los desplazados y refugiados y constituyen en gran medida una fuente de problemas y tensión para los individuos y las familias. Tener en cuenta estos aspectos es muy importante para quienes tratan de acompañar o apoyar a las poblaciones desplazadas, dado que las necesidades y las actividades de la vida cotidiana van a estar en gran medida orientadas a enfrentar esas situaciones.

Pero también puede ayudar a tener en cuenta los ritmos y dinámicas de las comunidades con las que se trabaja. En algunos países, los desplazados se han organizado para negociar con los gobiernos sobre las condiciones del retorno en aspectos como la seguridad, la producción, la salud o la autonomía organizativa. En muchos casos los desplazados enfrentan además presiones para retornar y evitar así que el problema de violencia y seguridad que viven sea visible. Pero también es frecuente que la gente trate de evaluar las posibilidades de retorno para evitar que las pérdidas sean definitivas y reconstruir su cotidianidad, a pesar de no tener aún condiciones de seguridad.

*Desde junio de 1997 el gobierno nacional planteó a los desplazados del Urabá Chocoano que se encuentran en Turbo y Pavarandó, el retorno a sus lugares de origen. Desde entonces se ha presionado de distintas formas a los campesinos para que retornen. Las comunidades desplazadas que se encontraban allí elaboraron una serie de peticiones (garantías) para el retorno y estuvieron dispuestos a la negociación de esos puntos. (...) Pero a todas luces se trata de retornos forzados que vulneran las disposiciones de instrumentos internacionales que obligan a los Estados a respetar los retornos voluntarios de los desplazados y refugiados, con condiciones previas y garantías para su rehabilitación, asegurando desde el estado los recursos necesarios para la reconstrucción económica, moral, social y política de las familias y comunidades desarraigadas. Pérez, D. CINEP. Colombia (en CADDHHC: 14)*

En el siguiente cuadro se ofrece un esquema de algunos de esos problemas que las poblaciones desplazadas y refugiadas tienen que enfrentar en distintos momentos.

| <b>La experiencia de los refugiados y desplazados</b> |   |
|---|---|
| <i>Antes de la salida</i>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- problemas económicos</li> <li>- disrupción social y familiar</li> <li>- violencia física</li> <li>- situación de opresión política</li> </ul>  |
| <i>Salida</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- separación</li> <li>- peligro del trayecto.</li> </ul>   |
| <i>Recepción</i>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- acogida y asentamiento provisional</li> <li>- miedo a ser repatriados o las amenazas</li> <li>- obtener alguna forma de reconocimiento</li> <li>- resolver necesidades de alimentación, abrigo...</li> <li>- problemas como la dureza del régimen de vida</li> </ul>                         |
| <i>Reasentamiento</i>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- problemas con el idioma</li> <li>- conflictos culturales,</li> <li>- dificultades de trabajo</li> <li>- conflicto entre generaciones.</li> </ul>   |
| <i>Retorno</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- conflictos familiares</li> <li>- separaciones</li> <li>- amenazas para la vida</li> <li>- reintegración en un país que ha cambiado</li> <li>- las expectativas pueden chocar con la realidad, actitud de la población de su país y problemas de identidad (desplazado-retornado).</li> </ul> |
| (Basado en Ager, 1995)                                |   |

### Los procesos de retorno

Las decisiones de retorno son difíciles de tomar por la gente, aunque en muchas ocasiones se encuentran forzados por la situación o incluso por las políticas de algunas agencias humanitarias. Esos procesos conllevan muchas veces conflictos familiares, entre quienes quieren retornar o no, y se vuelven a dar separaciones. Los retornos se producen muchas veces de manera forzada y en situaciones de conflicto, con lo que existen amenazas para la vida. Muchos de los problemas que los desplazados tuvieron que enfrentar en su salida, se les vuelven a plantear por el hecho de insertarse en un lugar que ha cambiado. Las expectativas de la gente pueden chocar con la realidad, la actitud de la población y darse problemas de identidad (desplazado-retornado).

En el siguiente cuadro se muestra una síntesis de los factores que han favorecido o dificultado el proceso de reintegración de poblaciones refugiadas en Centroamérica.

Condiciones de reintegración social (El Salvador y Guatemala, 1989-1997)

| <b>HA DIFICULTADO</b>  |                                 | <b>HA FACILITADO</b>  |
|--|---------------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas económicos.</li> <li>• Inestabilidad política y mantenimiento del peligro.</li> <li>• Escasas infraestructuras en las zonas de retorno</li> </ul> | <b>Contexto sociopolítico</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión e información pública sobre la reintegración</li> <li>• Negociaciones</li> <li>• Acompañamiento internacional en el retorno</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competición económica con otras poblaciones</li> <li>• Imagen política de los</li> </ul>  | <b>Comunidades "receptoras"</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr equilibrios por intereses comunes.</li> <li>• Condiciones de convivencia y</li> </ul>   |

|   |                            |   |
|---|----------------------------|---|
| refugiados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luchas étnicas o históricas</li> </ul>  |                            | acogida familiar  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuerdos y experiencias traumáticas</li> <li>• Hábitos adquiridos sobre la ayuda humanitaria</li> <li>• Dependencia organizativa</li> </ul> | <b>Población refugiada</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias y capacidades adquiridas en el refugio</li> <li>• Formas organizativas propias</li> </ul> |

### Acompañamiento en los procesos de retorno

Esta problemática asociada a los retornos tiene consecuencias importantes para el acompañamiento. Algunos problemas y situaciones frecuentes son:

- 1) *Las tareas de exploración y preparación del retorno*, que involucran especialmente a los líderes y grupos de trabajo para la preparación de infraestructuras y realización de gestiones legales y políticas. Eso supone la necesidad de un acompañamiento en la movilización de los líderes, viajes, etc. que pueden ser momentos de mayor vulnerabilidad.
- 2) *El miedo a retornar* por parte de la comunidad, la necesidad de protección frente a los actores armados y las amenazas, dado que los retornos se hacen muchas veces a lugares todavía inseguros y la gente se enfrenta también a sus propios recuerdos traumáticos antes de la salida. Por ejemplo, partir de 1992 se produjo el primer retorno colectivo, a pesar de que aún no se había dado un Acuerdo de paz entre la guerrilla (URNG) y el gobierno. Ese retorno se preparó con algunos talleres de derechos humanos y sobre el miedo con líderes de los distintos sectores comunitarios. El proceso de “salida al claro” de las CPR fue posible por la presencia del acompañamiento internacional, sin el cual la gente no hubiera dado ese paso en un momento todavía muy incierto y amenazante.
- 3) *La organización de la salida y coordinación* de los planes y actividades diseñadas para el retorno puede suponer un esfuerzo enorme para la gente dependiendo del peligro y dificultades del trayecto, el impacto público y político asociado al retorno y la desorganización de la vida cotidiana y del equilibrio precario que se daba en los asentamientos provisionales. La organización del acompañamiento debe incluir una buena evaluación del recorrido y los problemas que puedan presentarse para hacer más visible la presencia. En el caso del primer retorno de los refugiados salvadoreños desde Honduras (1989) los acompañantes se repartieron entre varios autobuses y establecieron formas de comunicación que fueron muy útiles cuando algunos autobuses habían cruzado ya la frontera y otros encontraban problemas para hacerlo.

En esos momentos puede ser más evidente:

- a) el papel de los líderes y sus necesidades de acompañamiento, ya que están a la cabeza de los movimientos y gestión de las dificultades. Durante las primeras etapas de la preparación del retorno de los refugiados guatemaltecos, los líderes realizaron varias visitas y gestiones con acompañamiento internacional al interior del país, a pesar de que aún no contaban con reconocimiento.
- b) la importancia de las mujeres como sostenedoras de las condiciones de vida y cuidados básicos en el retorno. En varios talleres de preparación de la salida al claro de las CPR, las mujeres evidenciaron su papel escasamente reconocido en la organización y mantenimiento de su resistencia (sobrevivencia familiar, alimentación, cuidado de los niños, etc.) y reivindicaron su capacidad de decisión a la hora de discutir la ubicación de los nuevos asentamientos (por ejemplo, en función de las fuentes de agua).
- c) el apoyo de los grupos que pueden prestar asistencia en salud a las personas o grupos más vulnerables en el retorno, dada la fragilidad de las estructuras de apoyo durante las primeras etapas. Durante el primer retorno en Guatemala mucha gente se enfermó de malaria, debido a que volvían a un lugar en el que la presencia de la enfermedad era endémica y las comunidades no habían tenido contacto con el parásito en México

(en el momento de movilización, un niño murió debido a la desorganización de la asistencia).

4) *Negociaciones y condiciones de retorno.* La negociación de las condiciones de retorno, en cuanto a seguridad, producción, reconocimiento como población damnificada, etc. forma parte de las condiciones políticas necesarias para los retornos. Del logro de estos acuerdos, y del seguimiento adecuado de los problemas y dificultades, depende en gran medida el proceso que pueda seguir. En el caso de Guatemala, a partir de 1987 se crearon las Comisiones Permanentes que fueron órganos de representación de los campamentos y que llevaron la negociación política con el gobierno de Guatemala para las condiciones del retorno. Entre esas condiciones estaban: 1) desmilitarización de las zonas de asentamiento. 2) créditos para la compra de tierras y proyectos. 3) no reclutamiento de los jóvenes. 4) respeto al acompañamiento internacional. 5) respeto a los promotores de salud, maestros y autoridades elegidas por los refugiados.

La presencia de acompañantes en las reuniones y negociaciones con instituciones, gobiernos, agencias, etc. debería tener en cuenta que son las propias comunidades las protagonistas de su proceso y actuar en todo caso como testigos sin involucrarse o tomar decisiones por la gente.

Sin embargo, los procesos de retorno también pueden generar fuerzas positivas con un aumento de la cohesión social y la movilización colectiva.

Algunos factores que forman parte de esa motivación son:

- a) *el sentido político de la vuelta.* Para mucha gente el retorno tiene un sentido de lucha y organización colectiva, es una manera de resistir frente a los agresores. A pesar de las buenas condiciones de acogida en muchos países de Europa, comparativamente con otros grupos de refugiados, muchos refugiados albanokosovares retornaron inmediatamente después de la salida de las tropas serbias para evitar la consolidación de la limpieza étnica.
- b) *La motivación de recuperar la tierra y pertenencias.* En las comunidades campesinas la identidad personal y comunitaria, así como la sobrevivencia familiar y colectiva, están ligadas a la relación con la tierra. La recuperación de la tierra fue clave, por ejemplo, en los procesos de retorno de las comunidades campesinas mayas refugiadas en México y en la experiencia de resistencia de las CPR.
- c) *La reorganización de la vida cotidiana y la perspectiva de futuro.* Cuando la gente ha vivido meses o años en condiciones de provisionalidad mantenida (campamentos de acogida, asentamientos provisionales, etc.) la posibilidad de retorno abre perspectivas de futuro que hasta entonces estaban cerradas.
- d) *La ayuda y solidaridad.* Las situaciones de crisis suponen muchas pérdidas pero también cambios que movilizan la solidaridad y capacidad de apoyo mutuo. Los procesos de retorno suponen un enorme desafío colectivo. De la coordinación y organización comunitaria depende en gran parte la sobrevivencia comunitaria en medio de situaciones de violencia.

### **Del reasentamiento a la reconstrucción**

Posteriormente, durante el proceso de reasentamiento y reconstrucción, los problemas a los que se enfrentan las comunidades tienen que ver con las condiciones de seguridad, su inserción en el contexto y su relación con otras comunidades y la nueva configuración del proyecto comunitario.

Algunos de los cambios más significativos son:

- 1) Reajuste de las medidas de seguridad

En los periodos iniciales la preeminencia de la seguridad puede llevar a tomar medidas que sean difíciles de mantener con el tiempo (por ejemplo, salidas a trabajar juntos, movilizarse siempre en grupo, etc.). A pesar de mantenerse la inseguridad la gente puede tener la necesidad de adecuar el comportamiento individual y colectivo para evitar que interfiera tanto



en su vida cotidiana. Sin embargo existe el riesgo de que eso lleve a minimizar el peligro y las comunidades tienen que encontrar un equilibrio para mantener unas medidas de seguridad básicas tales como: información sobre movimientos, respuesta común a las amenazas y normas básicas de funcionamiento comunitario.

## 2) Reorganización de la vida cotidiana

Restablecer la producción, la vivienda, así como necesidades básicas como la educación, la atención en salud suponen un paso importante para normalizar la vida y aumentar el bienestar de la gente, pero también suponen muchos esfuerzos para resolver las dificultades de la puesta en marcha de proyectos y el contraste de la realidad con las expectativas.

## 3) Reajuste del funcionamiento individual/comunitario

Las expectativas de la gente de volver a su vida de antes del desplazamiento pueden chocar con las necesidades de seguridad, el refuerzo de los proyectos colectivos para asegurar la sobrevivencia en un contexto hostil o sus propias experiencias durante el desplazamiento. Una parte de los desafíos del retorno es asumir los cambios producidos durante el desplazamiento e integrarlos en su nueva vida e identidad, sin aferrarse a expectativas rígidas, afincadas en cómo fue el pasado o poco realistas sobre el futuro.

Ese reajuste puede no ser ajeno a las tensiones y conflictos posteriores. Por ejemplo, en el caso de algunas comunidades de retornados en Guatemala, después de un año de asentamiento y haber mantenido algunos proyectos cooperativos comenzaron las tensiones para volver a una propiedad y trabajo de la tierra individual más tradicional. A pesar de que esas tensiones obedecen por una parte a costumbre y tradiciones en distintas culturas también fueron profundizadas por la presión de empresas o proyectos económicos interesados en tener un mayor control de la tierra (por ejemplo, varias multinacionales del petróleo en el Ixcán y Petén, en Guatemala).

## 4) Gestión de los conflictos

Las situaciones de violencia que han sufrido muchas comunidades pueden también exacerbar antiguos problemas o generar nuevos conflictos en la fase de reasentamiento. En otras ocasiones los conflictos preexistentes han estado frenados por la cohesión comunitaria frente a la violencia. En los contextos de postguerra en Centroamérica muchas comunidades que se habían mantenido cohesionadas durante años empezaron a fracturarse por conflictos como problemas de tierra, explotaciones de petróleo y madera, así como por el impacto de la militarización y las graves dificultades económicas.

El impacto de dichos conflictos es mayor cuando los mecanismos tradicionales de resolver conflictos han sido sustituidos por el poder de coacción o la posesión de las armas. Restablecer mecanismos comunitarios para enfrentar los conflictos, el refuerzo de las propias autoridades civiles reconocidas es parte de la agenda de reconstrucción.

## 5) Restablecer las relaciones sociales

A pesar de que el aislamiento puede ayudar a la cohesión interna en situaciones de conflicto armado, el comercio, la movilización o la provisión de servicios constituyen necesidades básicas para las comunidades. Más aún, en el proceso de reasentamiento mantener unas buenas relaciones con las comunidades vecinas puede ayudar a: a) establecer mecanismos comunes de seguridad. b) evitar estereotipos y acusaciones c) lograr algunas formas de colaboración

Los refugiados que volvieron a Guatemala después de años de exilio en México organizaron visitas a comunidades locales para explicar su experiencia y establecer relaciones de buena vecindad, a pesar de que muchas comunidades vecinas estaban controladas por las PAC y la gente había vivido durante todos esos años sometida a la propaganda contrainsurgente que identificaba a los refugiados como subversivos.

Pero en otras ocasiones no han sido sólo los líderes políticos o acciones claramente reivindicativas las que han abierto ese espacio. Por ejemplo, las Comunidades de Población en Resistencia organizaron actividades deportivas con otras comunidades bajo control del ejército como parte de su “salida al claro”.

Por último, se necesita un punto de vista regional en el trabajo de ONG, agencias e instituciones del Estado. El hecho de confrontarse con el sufrimiento de los desplazados puede promover conductas de acogida y solidaridad en algunas comunidades vecinas, pero en otras ocasiones pueden existir problemas de competitividad por el trabajo o la percepción de que son mejor consideradas por organizaciones internacionales. La ayuda debería conllevar una mejora de la situación de los desplazados y sus relaciones en el medio local, por ejemplo haciendo que las poblaciones de acogida se beneficien también en parte de algunos servicios, facilitando que algunas personas puedan participar en actividades de capacitación, etc. En la comunidad de Xamán en 1994-98 el proyecto de salud abrió la capacitación a promotores de algunas comunidades vecinas, lo que contribuyó no sólo a mejorar algunas condiciones de asistencia, sino también a mejorar las relaciones, facilitar las visitas y superar prejuicios, incluso después de la masacre.

#### 6) Relaciones con poderes públicos y el Estado

Debido a que en gran parte de las ocasiones el Estado es parte de la causa del desplazamiento (la mayor parte de las veces por acción directa o complicidad, pero también por incapacidad de ofrecer seguridad), la gente puede tener un grado de desconfianza importante frente al poder militar o instituciones de carácter civil del Estado.

En algunos casos las comunidades han logrado negociar una agenda de retorno que incluya una relación diferente con el Estado. Por ejemplo, las Comisiones Permanentes lograron con el gobierno de Guatemala un acuerdo que establecía la desmilitarización del área de retorno y el respeto a las autoridades elegidas por los propios retornados. Sin embargo, esas relaciones no han estado exentas de tensiones. La mayor parte de las veces el Estado presiona a las comunidades para tener una presencia fuerte, con el argumento de evitar zonas de exclusión en la soberanía nacional o incluso prevenir acciones violentas. Para la gente, esa presencia puede ser vista como parte de la amenaza y no de la seguridad. La presencia de algunos organismos civiles e instituciones de defensa de los derechos humanos puede constituir una alternativa para evitar riesgos de nuevos abusos.

#### 7) Coordinación de agencias y ONG

La buena coordinación es importante en cualquiera de las fases de desplazamiento. Sin embargo, cuando las comunidades tratan de consolidarse en la fase reasentamiento esa coordinación es clave para el logro de los objetivos, evitar la injerencia en la toma de decisiones de la comunidad o los conflictos por criterios divergentes en los proyectos. Al margen de la voluntad de las distintas organizaciones, la coexistencia de proyectos de vivienda en una comunidad de retornados de Guatemala, generó una diferenciación social que no existía antes. Las personas que se involucraron en el proyecto como obreros de construcción ganaban varias veces más que quienes seguían trabajando en el proyecto campesino cooperativo, lo que fue fuente de desmotivación y conflicto. Lo mismo sucedió en otras comunidades con los proyectos de reparación a víctimas que no establecieron previamente y de forma clara y consensuada los criterios de necesidades y el tipo de apoyo.

#### 8) Manejo de la información y prevención de rumores

Los rumores son informaciones parciales, falsas o poco contrastadas que se difunden rápidamente en un determinado grupo o sociedad. Los rumores son muy frecuentes en las situaciones de peligro, y pueden minar el comportamiento de las personas y el funcionamiento del grupo. Por ejemplo, provocando conductas de pánico, o, por el contrario, pueden llevar a minimizar la amenaza cuando se mantienen en el tiempo ya que quitan credibilidad al anuncio del peligro. La posibilidad de difusión de rumores es mayor cuando existe un clima de tensión previo, hay muchas personas que transmiten el rumor, la situación es ambigua o confusa y el contenido

del rumor es creíble. Todas esas condiciones se dan muy frecuentemente en medio de conflictos armados y en comunidades con una fuerte cohesión y comunicación interna. Para prevenir y manejar mejor los rumores es importante: 1) *cortar la inercia social* (la tendencia a retransmitir o creer en noticias sin haber sido contrastadas). 2) *atender a la credibilidad* de la fuente. 3) *Disminuir la ambigüedad de la situación* y otras características de ella que provoquen ansiedad. 4) *Intentar anticiparse a los rumores* difundiendo la información necesaria, estableciendo formas de coordinación, etc.

Por ejemplo, en la comunidad de Xamán, después de la masacre (Guatemala 1996), se dieron numerosos rumores que aumentaron el miedo y los conflictos. Los rumores posteriores tuvieron tanto un origen externo (en forma de acusaciones a las víctimas) como interno, en la propia comunidad, al compartir las noticias y versiones sobre los hechos. Estos últimos tuvieron que ver con la necesidad de dar sentido a la experiencia (rumores sobre quién tuvo la culpa), con el miedo a nuevas acciones violentas (sobre supuesta presencia armada en la comunidad), así como con las ayudas recibidas por las víctimas (reparto de ayuda humanitaria, proyectos, etc.). Estas acusaciones y rumores constituyeron una parte importante de los problemas que la comunidad tuvo que enfrentar incluso varios meses después de la masacre.

#### Las Formas de resistencia civil

1. **Firmeza en las convicciones.** Cuando la gente tiene claro por qué está luchando, resiste mejor las situaciones de tensión y conflicto.
2. **Conocer los métodos del adversario.** Conociendo cómo nos puede afectar, podemos prepararnos mejor.
3. **Claridad y coherencia en la acción.** De la coherencia y claridad de la comunidad depende de que se pueda mantener en medio de una situación de conflicto. Si tiene graves contradicciones, se convierte en más vulnerable.
4. **Cambiar el plano de la confrontación.** No entrar en la dinámica de la confrontación armada, pasar a la confrontación civil, la resistencia noviolenta.
5. **Afrontar las consecuencias - Apoyo mutuo.** Eso supone ayudarse para enfrentar las consecuencias de la violencia, solidaridad con las víctimas y hacer actividades lúdicas, religiosas, etc. que ayuden a mantenerse unidos.
6. **No colaboración con los actores.** La colaboración puede cerrar las puertas al espacio civil.
7. **Generar aliados y opinión favorable.** Si la comunidad tiene apoyo nacional e internacional, puede tener más fuerza. Si la gente se aísla o se queda sola va a perder espacio colectivo.
8. **Acompañamiento y disuasión.** La presencia de acompañamiento nacional e internacional puede ayudar a proteger a las comunidades.
9. **Desarrollar el poder colectivo.** Las comunidades que se mantienen organizadas pueden enfrentar mejor el estar en medio de una situación de conflicto.
10. **Manejo de la información.** La información es el alimento para la comunidad, cuando la gente conoce lo que sucede, se evitan rumores y conflictos que pueden ser muy destructivos.



### III

## El papel del acompañamiento

### La protección de las poblaciones en peligro

En las situaciones de conflicto la seguridad de las poblaciones afectadas se convierte en un factor clave. En el campo de las ONG, habitualmente hay una división entre las que trabajan específicamente en el campo de derechos humanos, y por tanto tienen una mayor preocupación por los problemas de seguridad de la gente, y las que desarrollan proyectos de emergencia o desarrollo. Las primeras son ONGs del propio país (o instituciones como la Iglesia) y de ámbito internacional, que llevan a cabo acciones de denuncia (como Amnistía Internacional) o acompañamiento (Peace Brigades International, etc.). Pero, por otra parte, hay una demanda creciente de que el resto de las ONG y agencias se involucren no sólo en la ayuda humanitaria o cooperación al desarrollo, sino también en la protección de la población.

*No es casualidad que cuando los gobiernos se proponen racionalizar la ayuda, apartan siempre a las organizaciones más críticas y toleran a las más dóciles. Esto fue lo que ocurrió en diciembre de 1995, cuando el gobierno ruandés expulsó a 38 ONG, en un intento de acallar las críticas a sus acciones (...) ¿Cómo pueden responder las organizaciones humanitarias? Una posibilidad sería hacer más hincapié en la protección y la libertad de expresión (Guest I. y Saulnier, F., 1996).*

El creciente reconocimiento de la importancia de la protección de los derechos humanos de la población desplazada señala una cuestión fundamental: en el contexto de un conflicto, las violaciones de los derechos humanos son a la vez causa del desplazamiento (en cuanto obligan a las personas a desplazarse) y consecuencia del mismo (en cuanto afectan a las personas desplazadas). Una adecuada protección de los derechos humanos contribuye a evitar la necesidad del desplazamiento, a paliar las consecuencias del mismo -si se produce- y a facilitar el retorno de la población.

La protección es una responsabilidad de los Estados, pero en muchas ocasiones éstos se convierten en la fuente principal de inseguridad. Entonces se hace necesario que otros actores la promuevan y presionen para proteger a las poblaciones en peligro. Sin embargo, los mecanismos de asistencia humanitaria de la ONU no incluyen la protección entre su *mandato* (salvo, en parte, el ACNUR). En la práctica, lo que prevalece es un conjunto de ONGs y entidades gubernamentales e intergubernamentales que hacen un seguimiento de la situación de derechos humanos, pero que no necesariamente garantizan la adecuada efectividad en su protección. Para llevar a cabo este trabajo de protección, las ONGs necesitarían ampliar sus mandatos tradicionales y sus tipos de actuación, así como mantener una relación fluida, conocimiento mutuo y claridad en la relación que se establece con otras ONGs específicas de derechos humanos.

#### Actuación en caso de violaciones de derechos humanos

1. Documentar bien el caso.
2. Guardar la información en un lugar seguro y tratarla confidencialmente.
3. Consultar las guías de la organización sobre la actuación en ese tipo de situaciones.
4. Acudir a los expertos locales en materia de derechos humanos, que ofrezcan confianza, y pedir consejo sobre actuación.
5. Acudir, si es posible, a reconocidas organizaciones internacionales o regionales para enviarles información.
6. Comunicar a las víctimas lo que es posible hacer y tener su aprobación.
7. Tener siempre en cuenta la seguridad de las víctimas y sus familias (evitar señalamientos, manejo de la información, etc.).

Amnistía Internacional

Aún teniendo en cuenta sus enormes limitaciones en recursos y en capacidad logística, las ONGs pueden tener una mayor facilidad de entrada al trabajo en áreas de conflicto y una gran adaptabilidad al terreno. Las ONGs, en cuanto que organismos no gubernamentales, no cuestionan la soberanía de un gobierno, lo que facilita que éstos acepten su presencia; la creciente imbricación del trabajo de ONGs y organizaciones internacionales; la tendencia de los gobiernos a ejecutar parte de sus actuaciones humanitarias exteriores mediante ONGs y el mayor peso específico que éstas tienen en el escenario internacional hacen que los miembros de las ONGs (especialmente las de países del "Norte") suelen adquirir un status no formal frente a los gobiernos locales.

El acompañamiento y presencia internacional es una forma de trabajo preventivo, cuando el transgresor puede verse afectado por la presión internacional. La capacidad de protección de los observadores de ONGs depende del grado de apoyo que puedan conseguir de la opinión pública internacional y de los gobiernos; por tanto, su fuerza reside en el nivel de concienciación internacional sobre la protección de las poblaciones en peligro, y en su capacidad de generar fricción entre gobiernos y opinión pública, y de confrontar a los gobiernos con el respeto a las normas internacionalmente aceptadas, de modo que aquellos no puedan sustraerse a responder ante las violaciones. Por supuesto, cualquier presión sobre un gobierno se ve limitada en sus resultados cuando tal presión vaya contra sus intereses económicos o geoestratégicos (Eguren, 1997).

La presencia de observadores requiere una serie de actuaciones específicas y de una formación del personal que no están incluidas en los planes habituales de ONGs de derechos humanos ni de ayuda humanitaria. Por ejemplo, es necesario que los observadores/acompañantes internacionales mantengan una presencia permanente o periódica en diferentes escenarios, que se entrevisten regularmente con las autoridades y otras entidades (nacionales e internacionales) y produzcan información periódica. Así la presencia de personal internacional puede convertirse en un paraguas de protección activa para la población afectada por la violencia.

En los últimos años varias misiones de la ONU o de organizaciones como la OSCE, han puesto en marcha equipos de observadores internacionales en países en conflicto. Dichos observadores pueden ejercer un papel preventivo, pero también están sometidos más directamente a los criterios gubernamentales o las alianzas políticas. En el caso de Kosovo, la salida de los observadores a primeros de marzo de 1999, como consecuencia de la preparación de la campaña militar de la OTAN, supuso una indefensión total de la población kosovar frente a los planes del ejército serbio que había preparado ya un despliegue de catorce mil soldados para llevar a cabo la limpieza étnica. Esos desafíos a la presencia internacional por parte del régimen serbio generaron muy pocas protestas de los gobiernos occidentales (Smith y Drozdiak, W. El País 21 abril/99).

#### **Estudio de un caso: el trabajo de Peace Brigades International en Colombia.**

Peace Brigades International (PBI) mantiene equipos de observadores-acompañantes internacionales en áreas de conflicto, siempre a petición local. Desde 1994, PBI mantiene un equipo en Colombia, donde se da un conflicto armado interno que afecta a Colombia desde hace varias décadas, y que registra uno de los peores niveles de violaciones de derechos humanos en América Latina.

Debido al mandato de PBI, al relevante papel que juegan las entidades colombianas en la protección de los derechos humanos y al grado de organización local, su intervención está enfocada a proteger los frágiles espacios de actuación de las ONGs y organizaciones de desplazados locales.

I.- Proporciona acompañamiento y presencia internacional.

I.a/ Acompañamiento internacional a ONGs y entidades colombianas que trabajan en la protección de derechos humanos y desplazamiento.

I.b/ Participación, como observadores internacionales, en comisiones de verificación y mesas de negociación mixtas, como un factor de garantía y un recordatorio de compromisos ante todas las partes, especialmente autoridades y actores armados.

II./ Interlocución y lobby con autoridades civiles y militares (en el ámbito nacional y regional), instituciones, cuerpo diplomático y organismos internacionales.

III./ Producción y distribución periódica de información

IV./ Participación en las coordinaciones de ONGs internacionales que trabajan en el área del desplazamiento y protección a los defensores de derechos humanos.

V./ Apoyo a la reconstrucción del tejido social, mediante talleres de apoyo y formación en áreas como la reparación psicosocial y resolución de conflictos.

### **Relación con la gente**

El acompañamiento a las comunidades tiene que tener una sensibilidad cultural. La cultura de la gente (campesina, indígena o negra, por ejemplo), supone el marco en el que se da la interacción con el acompañamiento. Hay por tanto una necesidad de conocimiento cultural, dado que los acompañantes conviven con la gente en su propia realidad. Entre las diferencias culturales más importantes está un funcionamiento más colectivista, en el que la persona es vista con una mayor interdependencia del grupo (que influye por ejemplo, en la toma de decisiones, un concepto diferente de la intimidad, etc.). En las comunidades campesinas también la concepción del tiempo más lenta y en función de la sociabilidad. Eso tiene implicaciones respecto a los plazos de trabajos y proyectos, pero también para establecer una relación de confianza.

Entonces, es importante cuidar los espacios informales, los contactos y la continuidad para ir definiendo la relación, crecer en la confianza, compartir información, etc. Cuando el acompañamiento no es con presencia permanente en las comunidades, los acompañantes y sus organizaciones tienen que hacer un esfuerzo mayor para cuidar las visitas, pláticas, etc. y mantener la relación y el compromiso con la gente.

Las bases de la confianza son el conocimiento mutuo y la capacidad de respuesta a las situaciones de crisis. La primera supone dedicar tiempo y energía a presentaciones frecuentes (con grupos comunitarios, líderes, ONGs...) y en situaciones distintas (visitas en las comunidades, celebraciones etc.). La gente va a evaluar el acompañamiento por las muestras concretas (estar en los momentos difíciles, por ejemplo) más que por las palabras o los criterios teóricos sobre la disuasión o las promesas de proyectos. El apoyo en los momentos de crisis puede ser clave para la establecer esa confianza.

Debido a su relación más directa con la gente, los acompañantes están más cerca del tejido social comunitario y conocer muchas cosas que otras ONG o instituciones desconocen. Eso hace más importante su papel, pero también supone riesgos de falta de confidencialidad o actitud intervencionista en los problemas de la comunidad. Los acompañantes deben mantener la reflexión y capacidad crítica sobre su papel, y las organizaciones y grupos que les apoyan deben aprender a evaluar periódicamente su rol y la eficacia de su trabajo.

Sin embargo, las comunidades no pueden verse como un todo homogéneo. La relación está frecuentemente mediatizada por los líderes. Éstos son el enlace y suponen formas de representación comunitaria positivas, pero también hay que poner atención a los liderazgos rígidos o movidos por su propio interés. Combinar el trabajo con líderes con la observación y la escucha a la comunidad en otros contextos, puede ayudar a los acompañantes a tener una visión más realista de la situación y a activar la participación de otros grupos de la comunidad.

## Actitudes en el acompañamiento

Por otra parte, las actitudes personales pueden imprimir también un carácter distinto a las relaciones con la población. Los presupuestos implícitos de que son unos quienes tienen los conocimientos (legales, técnicos) o el poder (gestión de la ayuda), mientras la población se encuentra en una situación de dependencia, conlleva una actitud de superioridad.

La idealización del otro y de la propia acción puede llevar a actitudes paternalistas y modelos de dependencia basados en el control de gestión de la ayuda y minusvaloración de las capacidades de la población. Aunque casi nadie pone esto en cuestión, la frecuencia de las dos primeras no es escasa. Las tendencias a creerse omnipotente (*Jehovah complex*) o asunción de un excesivo rol de cuidador (*Magna Mather complex*), pueden llevar a una sobrecarga, confusión en su papel y reforzar la victimización y pasividad de las poblaciones (Stearns, 1993).

*Tenemos que tratar de evitar los extremos en la forma en cómo nos confrontamos con la experiencia de la gente. Tanto la identificación excesiva como la distancia emocional y el retiro producen efectos negativos en el trabajo. La identificación excesiva supone un intento equivocado de asumir la experiencia del otro, que aumenta enormemente la carga emocional e impide ver con mayor objetividad los problemas, con lo cual la acción se convierte en poco eficaz para la población. En el otro caso, la falta de identificación supone una burocratización y una falta de sensibilidad humana y calidad del trabajo. Dada la dificultad práctica de realizar esto individualmente, es importante buscar el apoyo de otros. Taller con cooperantes. Euskadi, 1998.*

Reconocer las capacidades de la gente, así como asumir las respectivas responsabilidades, implica una actitud abierta al aprendizaje y la reciprocidad, basada en el respeto a la población y orientada por un sentido de justicia social.

## Los equipos de acompañamiento

Estar en medio del conflicto

En las condiciones de acompañamiento a comunidades hay una mayor dificultad de encontrar un espacio propio. Se necesita una actitud de adaptación a las condiciones del contexto, muchas veces precarias, pero también definir las propias necesidades (salud, espacios de intimidad etc.).

La experiencia de acompañamiento está más cerca del lado humano de la gente. Eso supone en general una vivencia afectiva más positiva y un sentido más próximo del trabajo, pero también dificultad de tomar una cierta distancia o una sobrecarga por los muchos dramas de sus vidas. Es importante cuidar la dinámica interna de los equipos para adecuar la actitud y rol de acompañamiento. Evaluar de vez en cuando lo que hacemos para evitar el sesgo de que nos impliquemos más en algunos procesos que en otros, en función de un interés personal o según nuestra evaluación de sus perspectivas de éxito.

El tiempo de estancia en el equipo marca más el acompañamiento a las comunidades. Para los acompañantes los ciclos del tiempo son en general mucho más cortos que para la gente. Eso implica que pueden darse dificultades en el momento de las salidas, al terminar el tiempo de trabajo, proyecto, etc. Es importante evitar falsas expectativas desde el inicio, y preparar el proceso de salida para que no sea un corte brusco.

Dado que la gente tiene mucha necesidad (por ejemplo, con la exigencia de acompañamiento permanente) hay que definir bien los límites en los que se mueven los equipos, para no generar falsas expectativas y frustrar procesos. Las necesidades de la gente pueden chocar con la falta de recursos o un modelo de acompañamiento visto como lejano.

Estos equipos que frecuentemente trabajan en condiciones de precaria seguridad o ambientes desestructurados, deben cumplir algunas características básicas para desarrollar mejor su trabajo:



1. Cuanto más ambigua y compleja es una tarea, más importante es que el grupo tenga una representación adecuada de ella. Por ello es importante que los **objetivos** que surgen del mandato sean **claros** y explícitos y, sobre todo, sean **compartidos** por todas las personas del equipo. En los contextos de violencia es frecuente cuestionar el tipo de trabajo que se hace. La amenaza o el miedo, junto con los cambios sociales frecuentes, pueden hacer que el grupo tenga que redefinir de vez en cuando sus prioridades.

*Nosotros teníamos claro nuestro trabajo con los desplazados. Iba a ser poco a poco, con un proceso de acercamiento a las comunidades, tratando de acompañar sus procesos organizativos desde nuevas bases, no la del asistencialismo o la de dirigir sus procesos. Sin embargo, el éxodo masivo que se dio a mediados de año nos hizo cambiar completamente los planes. Queremos seguir con nuestro modelo, pero la situación ha cambiado enormemente.* Equipo de trabajo con desplazados. Colombia, 1998

2. Los equipos tienen que contar con una **organización adecuada** teniendo en cuenta tanto la tarea que se va a realizar (siguiendo por ejemplo un criterio de eficacia) como las condiciones del contexto (incluyendo medidas de seguridad) y el sentido del trabajo y nuestra acción (coherencia y participación).

Los equipos deben tener claridad en la distribución de funciones y responsabilidades, incluyendo aquellas compartidas. El cuidado de la forma en que se toman las decisiones, es especialmente importante en contextos de tensión política o cuando las posibilidades de comunicación entre sus miembros son escasas. La planificación flexible puede ser imprescindible frente a situaciones cambiantes o en las que se pueden dar emergencias que necesitan una respuesta inmediata. Un aspecto particularmente importante es la relación entre los equipos locales y de coordinación, teniendo en cuenta no sólo las cuestiones organizativas sino las características del contexto.

| <b>Problemas asociados a los equipos locales y de coordinación</b>  |  |
|---|--|
| <b>Equipos en terreno</b>   | <b>Equipos de coordinación</b>   |
| Menos posibilidades de expansión y distensión (salidas, etc.)   | Estrés derivado de la falta de información local o concentración de trabajo burocrático.   |
| El conflicto está más próximo. Mayor sentido de la acción, pero también las implicaciones de las decisiones se ven más cerca.   | Mayor riesgo de dispersión del equipo, de que cada persona se centre en sus tareas y no se unifiquen criterios.  |
| Ciudad o comunidad pequeña, con grupos que se relacionan, que comunican mucho entre sí (rumores, problemas de confidencialidad) | Mayor relación con otros grupos que puede aumentar la dispersión de la información.  |
| Problemas pequeños pueden llevar a conflicto, o deteriorar relaciones. Es muy importante cuidar el clima del grupo.             | Riesgo de ver al equipo local como un problema regional, menor en el contexto general. Dinámica centrada en el trabajo pero riesgo de poca atención a la relación. |
| Sentimiento de aislamiento respecto al centro.  | Riesgo de centralizar y no difundir la información necesaria.  |

3. En tercer lugar, los equipos deben desarrollar una capacidad de **apoyo mutuo y resistencia** en condiciones difíciles. Para ello deben aprender a cuidar *las relaciones* entre

los miembros del grupo. Cuando se logra un clima de confianza y aceptación las personas pueden ayudarse: intercambiando ideas y sugerencias; compartiendo sentimientos e informaciones; confrontando experiencias y actitudes; estableciendo y fortaleciendo las relaciones entre sí.

*La dinámica del grupo se hizo muy difícil. Salían repetidamente cosas que formaban un hilo común: cansancio, no haber dado espacio en el grupo a nuestras necesidades, la prioridad siempre de las tareas... decidimos hablar de todo esto, comprometiéndonos a continuar el proceso aunque fuese doloroso (y lo fue)... De alguna manera, nos habíamos puesto un listón que teníamos que saltar. Pero como tampoco teníamos fuerzas, cada vez ese "listón" se nos hacía más difícil. No nos dábamos cuenta de que las cosas en el país habían cambiado mucho, y también nuestras posibilidades y campo de trabajo. Cuando nos dimos cuenta de todo esto, empezamos a salir, entre todos, de esa impotencia.* Equipo de PBI. El Salvador, 1990

### **Relación entre ONG en situaciones de conflicto**

El trabajo en un contexto interdependiente y peligroso hace que las implicaciones de las decisiones de otros grupos o instituciones tengan una repercusión directa en el trabajo de acompañamiento y la situación de las comunidades. Más allá del contexto geográfico solamente, esa interdependencia llega hasta las políticas que llevan las ONG, iglesias o instituciones en otras zonas del país, dado que la guerra tiene una dinámica regional pero frecuentemente también nacional.

Eso supone esfuerzos por coordinar los criterios de trabajo que tengan una influencia clara en la gente o en el modo de trabajar de los distintos grupos. Este problema es especialmente importante cuando distintas organizaciones no sólo acompañan, sino también ofrecen ayuda, asesoran, o tienen control de los recursos. Para los acompañantes, frecuentemente eso supone también un esfuerzo por separar su papel del de otro tipo de organizaciones, de forma que la gente tenga más claro su papel.

### **Algunas conclusiones**

Orientaciones para los proyectos de acompañamiento

#### **1. Evaluar las condiciones de seguridad.**

Evaluar las situaciones de amenaza sobre las comunidades y el propio acompañamiento. Los acompañantes deben hacer un análisis frecuente sobre las condiciones de riesgo que pueden asumir o no, el mantenimiento de los espacios de trabajo o las acciones que pueden llevar a cerrárselo.

#### **2. Recoger y difundir la información**

Una parte del acompañamiento consiste en hacer un buen trabajo con la información, dado que ésta ayuda a hacer visible el propio proceso de acompañamiento y favorece el conocimiento de la realidad que viven las comunidades. La recogida y difusión de información puede hacerse según diversos modelos. Algunas ONG asumen esa acción como parte de su trabajo para evitar un mayor señalamiento a las comunidades, o para hacer una mayor presión sobre los actores armados o el Estado. Otras realizan un trabajo de información dirigida a sus propias redes de apoyo para que exista un mayor conocimiento de la situación y claridad sobre las acciones de apoyo que se les piden. Eso incluye una amplia gama de acciones que van desde la información, a la presión política o la denuncia. Sin embargo, los equipos de acompañamiento no pueden ver este trabajo aislado de las condiciones políticas que les permiten mantenerse en el lugar. Se necesita una buena evaluación del manejo de la información y su influencia en la apertura o cierre de espacios para el acompañamiento.

#### **3. Desarrollar una red de apoyo.**

Para poder aumentar el nivel de seguridad y apoyo a las comunidades se necesita tejer una red de apoyo regional, nacional e internacional que permita mantener el espacio civil en medio del conflicto y hacer ver a los actores el apoyo con el que cuenta ese proyecto, así como las posibles consecuencias negativas de las acciones contra la gente.

#### 4. Relación entre presencia in situ y acompañamiento político.

El acompañamiento se caracteriza por una convivencia in situ con la gente amenazada. Sin embargo, el acompañamiento tiene un carácter más político dado que la capacidad de disuasión y apoyo de los acompañantes depende en gran medida del apoyo con el que cuenten y no sólo de su posición personal. Eso implica tener una visión más amplia de la acción, valorando la importancia de la presencia física, pero también la del trabajo de red que permita tener una respuesta adecuada cuando sea necesario. La seguridad debe verse como un trabajo que tiene una perspectiva política (cobertura, apoyo con el que se cuenta, etc.), organizativa (manejo de la información, comunicación, etc.) y personal (salidas, rutinas, etc.).

#### 5. Modelos paternalista/competitivo/cooperativo.

El acompañamiento debe tender a un modelo cooperativo con las comunidades a las que trata de ofrecer protección y apoyo. Eso significa reconocer las mutuas responsabilidades, aclarar las reglas de funcionamiento, incluida la actuación en situaciones de conflicto o presencia armada que amenace a la comunidad. Los proyectos de acompañamiento deben evitar los modelos paternalistas en la relación con la gente, dado que victimizan y favorecen la dependencia, en lugar de facilitar que la gente gane capacidad de control de su propia vida.

#### 6. Formación y preparación.

Los acompañantes deben tener una buena formación sobre la situación regional y dinámica del conflicto, pero también sobre la propia acción de acompañamiento, sus recursos y sus límites, y los criterios en los que se basará (por ejemplo, para tomar decisiones sobre peticiones de la comunidad o qué hacer frente a un aumento de las amenazas). Otra parte importante de la formación y preparación de los acompañantes es el aumento de la capacidad de manejar las situaciones de tensión, y de confrontarse con el dolor y la miseria de la gente, dado el impacto de las situaciones de violencia en los propios acompañantes.

#### 7. Compromiso y continuidad.

Los equipos de acompañamiento se comprometen con la gente para apoyar sus esfuerzos de reconstruir el tejido social destruido por la guerra y el desplazamiento. Pero deben aprender a escuchar más sus necesidades y tener una mayor claridad respecto a las reglas, tiempos y grado de continuidad que se puede dar al acompañamiento. Dado que las necesidades pueden ser enormes y los recursos escasos, es necesario desarrollar un diálogo y confianza que permita establecer los criterios y posibilidades reales, no dejando que se consoliden falsas expectativas o supuestos consensos que a la larga pueden llevar a una pérdida de la confianza o del apoyo a la comunidad.