

AJUSTE DE UNA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO PARA TIEMPOS DE DESASTRE^[1]

Luis Felipe Ulloa ^[2]

A partir de la experiencia con el huracán Mitch se ha ido perfilando para El Norte y el Occidente de Nicaragua, la idea de utilizar procesos que preparen para responder a las crisis de diferente tipo, incluidos los desastres.

Desastres y Desarrollo Rural
Estrategia de proyectos
Proyectos y crisis

AL DÍA SIGUIENTE

“Hoy otra vez amaneció AZUL pero ya se percibe el resto del desastre. Primero fue el silencio porque la tragedia no existía oficialmente, luego se hizo noticia y para muchos fue espectáculo desde sus televisores en tantas partes del mundo. En este lado de la raya fue la vida real, es decir la muerte y la desgracia sin adornos.

Poco a poco las aguas irán retornando a sus cauces normales, los medios de comunicación internacional dejarán de hablar del asunto; miembros de organizaciones extranjera regresarán a sus países para reponerse psicológicamente de la tragedia de la que fueron testigos; las lágrimas de los televidentes se van a secar; los políticos y burócratas ya no posarán para la foto al lado de niños empapados y jugando inocentes con el lodo, mientras su hermanito mayor yace cadáver. Habrá otros motivos para el ejercicio de acusaciones mutuas entre partidos y partidarios y para hacerse auto-propaganda.

Bien pueden estar en sus cauces normales los ríos y los lagos ... pero ya no los pobladores. Las márgenes de los marginados y marginadas

locales serán todavía más estrechas. Es ahora que se va a sentir la gravedad mayor del asunto...

La gente sin casas,
sin cosas,
sin cosecha,
sin algunos parientes

Sin ánimo

Tal vez sin ánima

... ¿ Qué les espera?

... ¿ Qué nos espera?

No está muy claro. Por un tiempo siguen apareciendo cadáveres, otros no aparecerán nunca. Por un tiempo listas de nuevas víctimas por enfermedades, por contaminación. Luego las bajas silenciosas las que no se vinculan con el desastre.

Aumentan las filas de personas que deambulan por las calles pidiendo ayuda, unos por damnificados y otros de puros vivos aprovechando la situación.

Unos que pierden la esperanza y se escudan en el desvarío, también

andarán por las calles pues no hay dónde tratarlos.

Otros asumen la venganza, forma también de desvarío, es decir de desesperanza, y se desquitan como agredidos agresores. Las cárceles se llenan y las páginas rojas tienen más noticias.

Hay quienes ante tantos "no hay vacantes" escogen la senda de tomar por su cuenta lo que necesitan. Más víctimas, más en las cárceles, más para las páginas rojas.

En medio de las desesperanza algunos caen en las tablas de

salvación que ofrecen brigadistas especializados en captar almas con fines religiosos, ideológicos y escondidos tintes económicos. Serán entonces unas mansas ovejas hacia donde sus nuevos conductores digan, con la capacidad de convertirse en lobos si la causa lo amerita.

Y hay quienes sin un orden establecido uno a uno, una a una, cualquier día deciden acortar su camino con una magra carta de despedida que no va a mencionar para nada el desastre natural ... o sin ella". [3]

Cuando se construyó la estrategia general de la mayoría de proyectos de finales de los años 90's en el Norte y Occidente de Nicaragua, aunque se reconocía una situación general de crisis ambiental no se llegaba a prever un estado agudo como el que produciría el huracán Mitch en todos los planos. La presencia del huracán resaltó la existencia de una situación compleja de peligro permanente con posibles agravamientos. En este documento presento dos planos para responder a un desastre, producto de nuestro aprendizaje en Nicaragua y especialmente en el Norte del país: Un primer plano propone focos de atención a la organización de desarrollo como estructura dinámica una vez ocurrido un desastre y un segundo plano se refiere a la introducción de elementos en el diseño de proyectos para proactuar y también reaccionar ante un desastre.

Primer Plano

LA ORGANIZACIÓN SE REVISA COMO RESULTADO DE UNA TRAGEDIA

Ya he planteado en otros documentos que los ejercicios de (re-)definición de perfil y planificación estratégica, se realizan no solo una vez cada cierto número de años, sino cuando las circunstancias lo ameriten [⁴]. Un desastre como el Huracán Mitch es una situación de esas y de hecho causó que un número de organizaciones variaran drásticamente no solo sus planes operativos anuales (POA) sino incluso su perfil organizacional. Las tragedias, como el huracán Mitch, son oportunidad para constatar si la presencia de la organización y sus iniciativas han impactado a la comunidad, por ejemplo creando fortalezas para amortiguar en algo la tragedia; también nos puede dar luces sobre la flexibilidad y capacidad de ajuste interna de la organización y dejarnos ver actitudes negativas que afloraron en ese tipo de situaciones. Con ello una organización puede dar pasos firmes para mejorar sus servicios en el futuro. Vamos parte por parte

Efectos amortiguadores en las comunidades.

El estilo de intervención y sus metas duras u obras, pueden haber creado una diferencia en la gente y en la resistencia física al desastre.

El efecto iniciativa+Creatividad. ¿En qué se diferenció la reacción de la gente en las áreas donde se está trabajando de aquellas otras en las que no? En momentos de situación apremiante unas personas tienden a actuar rápidamente y otras se paralizan. Unas gentes toman la iniciativa y conducen a otras y un buen grupo actúa siguiendo instrucciones. Hay quienes siguen a toda costa las fórmulas que conocen y otros que las pueden adaptar a las condiciones concretas ¿La gente qué hizo por ella misma y por otros-as? ¿Podemos pensar que contribuimos en algo? ¿En qué? ¿Qué de ello hay que recoger para que otros conozcan?

Las obras. ¿Qué papel jugaron las obras físicas que se habían instalado como parte de la intervención, con o sin intervención de las comunidades?). ¿Qué pudo haber sido mejor?

Pensando en el futuro. Uno se preguntaría desde las iniciativas de una organización como ésta como este, ¿Cómo se hubiesen amortiguado más los efectos de la tragedia? ¿Podemos hacerlo mejor? ¿Cuáles fueron definitivamente las (nuestras) omisiones relevantes?

La organización por dentro

Hemos utilizado preguntas a partir de las dimensiones organizacionales^[5] para hacer explorar la reacción de la organización ante la tragedia, a saber ^[6]:

- a) **Las Tareas:** ¿Se ajustaron inmediatamente a la situación? Se realizaron adecuadamente y a tiempo? ¿Fueron suficientes? ¿Cuáles tareas fueron erróneas? ¿Cuáles tareas necesarias no se realizaron? ¿Porqué?
- b) **La Estructura:** ¿Permitió responder a la situación eficientemente? ¿Dónde hubo obstáculos? ¿Porqué?
- c) **El Flujo de Información:** ¿Fue permeable la organización a la información sobre la tragedia? ¿Fluyó la información eficientemente hacia adentro, por adentro y desde adentro? ¿Cuáles fueron las limitaciones? ¿Porqué?
- d) **Los Mecanismos de Toma de decisiones:** ¿Cada instancia respondió tomando ágilmente las decisiones apropiadas ante la situación? ¿Estas decisiones se llevaron a la práctica? ¿Cuáles fueron decisiones inconvenientes? ¿Porqué?
- e) **Las Personas:** *de la organización* y vinculadas con la organización fueron sensibles ante la tragedia? ¿Desplegaron iniciativa y creatividad para enfrentarla? ¿Contaron con los conocimientos y habilidades necesarios para responder en lo que les competía? ¿Qué los limitó? ¿Porqué?
- f) **Los Sistemas de Recompensa:** ¿Fueron apropiados para la situación de desastre? ¿Propiciaron la reacción? ¿Qué hizo falta para que el sistema de recompensa fuera un mejor propiciador? ¿Porqué?

3) Las conductas negativas ante el desastre

Sucede que en los desastres se ven –en nuestro propio bando- conductas que no ayudan a resolver los problemas y en este caso se trata no de señalar a otros u otras organizaciones, sino de revisarnos nosotros mismos como organización y como personas en una organización. Las conductas están muy teñidas por las actitudes ante la vida y las situaciones, y estas actitudes son producto de las tensiones entre las necesidades y ese conjunto de valores y principios que ha sido asumido la persona y también... la organización.

Recordemos que en términos de planificación estratégica el espíritu de la organización es precisamente su propuesta de valores-principios y también sus ejes transversales [7] Este espíritu es o debe ser marco de referencia necesario y real para cada decisión y cada acción que desarrolle una organización.

La pregunta sería *¿Cuáles fueron nuestras conductas desatinadas?* Una vez detectadas se entra en un proceso de reflexión para "retroceder" hacia las actitudes que las produjeron y "más atrás" averiguar los porqués de esas actitudes.

Para ayudar a encontrar actitudes cuestionables, retomamos a partir de la observación durante el Mitch y las referencias de otras fuentes una lista, que podría ser ampliada o alterada por los lectores-as. Otra vez recomiendo agregar un interrogante a cada conducta que hayamos asumido *¿Por qué lo hicimos así?*

a) **Reacción aislada.**

¿Qué tanto y que tan bien nos coordinamos? Ante las tragedias las respuestas eficaces son respuestas oportunas, pero también adecuadas y esto incluye que sean integradas, integradoras y coordinadas. Se ahorran recursos y se puede atender de mejor manera a más afectados y damnificados. La gente y organizaciones actúan de pronto sin mucha información y pueden causar más problemas de los que solucionan, o hacer un esfuerzo que finalmente no aporta. Lo ideal es que cada cual aporte desde lo que más sabe hacer, y solo cuando haya vacíos, estos sean ocupados por gentes de buena voluntad aunque sin todas las habilidades que serían necesarias.

b) **Exageración.**

¿Fuimos sensacionalistas? ¿Permitimos el sensacionalismo? Exagerar la situación, aumentar el clima de terror, exaltar situaciones incluir en un

órgano noticioso interpretaciones del periodista o redactor que no son ciertas, etc., afecta psicológicamente a las personas y colinda con el amarillismo en unos casos y de todas maneras crea desconfianza en las informaciones y las fuentes mismas. Se ve en los medios y en las organizaciones. Ejemplos: Difundir localmente que ya se acabó el agua potable, cuando no es cierto; una foto de un cadáver de un niño en medio del lodo y un cerdo mirando a la cámara ... en el pie de foto se leía: "un cerdo parece haber encontrado su alimento en el cuerpo yacente de esta víctima del alud de lodo" [8] es el típico caso del "parece que..." una manera de presentar una parte de verdad para construir en los lectores-as una afirmación que no es lo real. Ciertas organizaciones y personas pudieran tratar de inflar las cifras para lograr más ayuda de las fuentes cooperantes. Si el efecto que se pretende mostrando con crudeza y a veces con exageración es aumentar el apoyo, los resultados pueden ser los opuestos, el rechazo a esas informaciones. De hecho el autor encontró por internet mensajes de organizaciones extranjeras que querían ver sucesos positivos sobre el accionar de la gente contra la parálisis, el buen uso de las ayudas, la coordinación entre opuestos, etc., ya que la información toda negativa, estaba desanimando el apoyo.

c) Actitud señaladora.

¿Dilapidamos tiempo y recursos en cacería de fantasmas? La culpabilización de unos a otros, se ha vuelto un ejercicio costoso, pero es la vía fácil, porque permite distraer la atención retirándola de las responsabilidades de uno mismo. No solo la atención de los demás sino la de uno mismo, porque se restan posibilidades para reflexionar sobre la propia acción o inacción.

d) Énfasis en lo fuera de control.

¿Explicamos la tragedia con lo supra-natural? ¿Dejamos que se hiciera? Es otra manera de distraer las responsabilidades. Si ellas hubieran "querido" no lo habrían hecho o lo hubieran suspendido. Si se afirma que la naturaleza, la mala suerte, las fuerzas divinas o las demoníacas son las responsables, nosotros no tenemos mucho que hacer por mejorar y nunca podríamos reducir las causas de este mundo. Eso es ignorar todo lo que con anterioridad se hizo mal (o simplemente lo que no se hizo o dejamos que se hiciera) por parte de nosotros mismos, como organizaciones, personas, gobernantes de entonces, dirigentes y aún las actuales víctimas directas.

e) Proselitismo.

“¿Hicimos publicidad de imagen aprovechando la desgracia? ¿Permitimos que se hiciera? Partidos políticos, religiones, organizaciones de la sociedad civil, etc., suelen caer en la tentación de hacer proselitismo durante las acciones relacionadas con desgracias, especialmente cuando hay una historia de polarización.. Discursos, palabras ensalzando su propia organización, gorras y ropa con distintivos y nombres de los benefactores, etc., no ayudan mucho para solucionar problemas y pueden caer en provocar acciones graves. Avisos en los periódicos en los que se mencionan ayudas y promesas de ayuda, repitiendo dos, tres, y hasta cuatro veces quien es el "benefactor" ... como para que no se olvide, parecen una simple artimaña publicitaria y no una sincera muestra de solidaridad.

f) Inmovilidad.

¿Apelamos a excusas nimias para no actuar? Decíamos a otros y a nosotros mismos: "No sucedió en nuestra área de trabajo", "no era nuestro campo temático de acción", "no sabíamos qué hacer", etc.

g) Subestimación de lo propio - Sobreestimación de lo foráneo

“¿Invisibilizamos los esfuerzos locales? ¿Permitimos que se hiciera? En medio del cruce de mensajes de acusaciones mutuas, las primeras planas en las que la gente nacional se presentaba en su papel exclusivo de víctima y las organizaciones y personalidades extranjeras como los héroes, los únicos héroes de la tragedia, una latinoamericana desde Wisconsin empezó a pedir que mostraran la otra cara. Era notorio que los mensajes no revelaban el protagonismo local, los héroes y heroínas nacionales, las cosas que sí se hicieron bien. Era una ratificación de una actitud que se ha venido construyendo desde hace años. Las historias humanas tendieron a ser más historias de sufrimiento que de acción, iniciativa y creatividad por recuperarse como personas afectadas, como sujetos de su futuro. Las historias estaban, pero no se recuperaron en la medida que merecían. Todavía puede hacerse. Se necesitan ejemplos positivos. ¿Hasta dónde nosotros acentuamos esta perspectiva?

La ayuda extranjera fue y sigue siendo útil, pero conviene ponerla en su justo lugar. Ante el Mitch hubo iniciativas notables en muchos países, en los que se movió la gente por pura solidaridad. Ocurrió en países

latinoamericanos, en varios estados de USA, en Europa y Asia. Sin embargo otra vez, como ocurrió con los grandes incendios forestales del trópico húmedo en Brasil (Amazonía), México y aún Florida, nos sorprendemos al reconocer que a pesar de que un número de países posee gran capacidad para movilizar tropas y equipos con fines guerreros, no está disponible ni la tecnología ni los medios necesarios para defender oportunamente la sobrevivencia del planeta y las vidas de este lado de la línea. Diez días después del huracán todavía teníamos poblaciones aisladas.

4.- Caminando el futuro

De las reflexiones que hagamos, pueden derivarse acciones concretas para el futuro. Se trata de cómo van las organizaciones a replantear su estrategia o al menos su plan operativo para responder de manera eficaz, eficiente, y creativa al desastre que ya ocurrió y a sus secuelas que pueden ser aún más graves de lo que puede uno imaginar. Todo manteniendo su identidad como organización y sus principios y valores. Hay que definir cuáles van a ser los nuevos énfasis. Cada caso, cada organización tendrá sus especificidades, sin embargo no quiero terminar sin proponer que se consideren los siguientes aspectos

El enfoque de la ayuda posterior. Los procesos de apoyo cuando pasan meses y meses de la tragedia, cuando ya no se trata de salvar personas de un peligro inmediato, sino de contribuir a reubicarlos en la vida, cuando el apoyo ya no debe ser asistencialista son lentos y tediosos. Además son poco atractivos para los noticieros, salvo en las inauguraciones, por eso los protagonistas son menos en esta parte del camino. Sin embargo hay organizaciones nacionales y extranjeras que están dispuestas a enfrentarlo, revisando sus esquemas previos al desastre, ajustando a esa nueva realidad. ¿Acertarán? La ayuda inmediatista y los programas de emergencia prolongados son nocivos porque entre otros aspectos acentúan la dependencia y enfatizan la cultura mendicante.

No hay retroceso ... se trata de otra situación. Cuando se planifica y sobre todo si es de manera participativa, hay la tendencia a crear una imagen objetivo de lo que se pretende. Los miembros de las comunidades imaginan a partir de lo que son y tienen en el momento, de sus problemas actuales, lo que desean alcanzar en un determinado tiempo. Existe una ruta mas o menos

definida. Con el Mitch, esta ruta se quebró completamente en un número importante de comunidades cuando perdieron a familiares, vecinos-as, vivienda, bienes materiales, y cosechas. Seguramente han sido “traumados” física y psicológicamente. Ya no es el mismo peldaño del que comienzan, ni tampoco puede decirse de manera simplista que se retrocedió linealmente a una situación 20, 30 o 50 años antes. Es OTRA situación. Se requiere un inicio a partir de la nueva realidad, con agravantes especiales que tocan la estima hacia sí mismos, su relación con las autoridades, creencias religiosas y la vida misma. Sería incluso peligroso plantear que se quiere llegar a lo que se era antes del huracán. Es OTRA situación de inicio y OTRO destino parcial.

Ajustes necesarios en las dimensiones organizacionales. El estudio de la respuesta de una organización ante una situación imprevista de las magnitudes del Huracán Mitch permite apreciar las fortalezas y debilidades de las dimensiones organizacionales de esa organización específica [9].

Los colaboradores y colaboradoras comunitarios. Inmediatamente después de una tragedia hay que preocuparse y ocuparse de la moral de los activistas voluntarios ... ¿Cómo quedó? Cómo reaccionarán ante este nuevo golpe esos campesinos que llevaban años usando su cabeza y su fuerza para promover las obras agro ecológicas, dígame terrazas, barreras vivas, barreras muertas, diques ... eso es muy duro. Tanta energía para producir respetando el ritmo de la naturaleza, en medio del escepticismo de sus vecinos y la publicidad millonaria de las casas distribuidoras de insumos químicos. Cuando en ciertas localidades ya se iba marcando la diferencia... la naturaleza se les vino encima (...otra vez). ¿Cómo responderán esas mujeres campesinas que han intentado hacerse visibles en un medio marcado por la burla del macho? ¿Cómo se los puede apoyar? Por lo pronto –a lo inmediato- es importante crear espacios para que hablen de ello y si es del caso buscar facilitadores de trauma para esos espacios.

Las personas de la organización.

Tanto como los colaboradores y colaboradoras de dentro de la comunidad, hay que mantener un cuidado especial con los miembros de la organización externa que enfrentaron el desastre (El “personal”). Es necesario abrir espacios no solo "profesionales" sino también humanos para compartir las vivencias y dejar aflorar los sentimientos que los embargan. Es importante hablar de ello. De no hacerse, sin que se note mucho al inicio, ellos se irán

convirtiendo en nuevas víctimas del desastre... con síntomas que a veces es difícil asociar a la tragedia... sobre todo cuando se hacen visibles después.

Esfuerzos de prevención sin tapujos

La naturaleza no es la "mala", lo que pasa es que responde a los buenos y a los malos manejos que de ella hacemos o dejamos que hagan.

Los púlpitos, los salones de clase, los sermones técnicos, los famosos autodiagnósticos, los decretos y las acciones que los siguen se han quedado cortos. Hace tiempo hemos discutido con varias organizaciones que las campañas basándose en el "no queme" o "no despale" son tímidas e ingenuas. En el fondo es una pérdida de tiempo pero más grave aún es una pérdida de vidas. Llevamos demasiados "no" en la historia, así que hemos aprendido a no oírlos. La propuesta consiste en ser más firmes. Basar las campañas y acciones educativas en el "Queme y jódase" o "Quien quema MATA". (Cambie la palabra "quema" por "despale" u otra según el caso). El autor ha discutido este punto con personas de diferentes organizaciones y sabe que las razones para no usar este tipo de mensajes va desde: "No queremos que la gente se sienta mal"... hasta "perdemos simpatizantes".

Hemos sido co-autores o cómplices del desastre. No nos hagamos dudas ni justificaciones. El punto es cómo no seguirlo siendo. Por encima de la naturaleza ha estado la necesidad o deseo de rentabilidad, el interés de uno u otro partido, la necesidad de votantes, las otras prioridades o urgencias, etc.

Jaime Incer es un profesional nicaragüense dedicado a la naturaleza, fue el responsable de la institución de ese país dedicada al medio ambiente. En medio de la situación confusa generada por la tragedia del huracán, él ha hecho señalamientos que conviene recoger [¹⁰]. Él afirma que el despale fue el principal instigador del desastre. Las enormes talas y las quemas de 1997 dejaron sin protección las laderas, no hubo nada que frenara la "Avenida" de las aguas que bajaban por las pendientes, con los consabidos resultados de aludes e inundaciones. Y no fue cualquier cosa el despale el año anterior, según el Dr. Incer hubo más de 18,000 incendios forestales sólo en Nicaragua en el verano anterior. Una suma "mayor que todos los incendios de la época en el resto de Centroamérica y de todos los fuegos forestales juntos ocurridos en Nicaragua en los últimos ocho años"

Lo que se venía gestando, finalmente y estuviésemos donde estuviésemos...terminó siendo asunto nuestro, es decir de cada uno de nosotros o nosotras. afloran pues las preguntas sobre las que conviene reflexionar. La primera es la de las respuestas más fáciles:

- ¿Quiénes quemaron... por qué lo hicieron?

Pero hay otras:

- ¿Las personas que dejamos o dejaron que se quemara, por qué lo hicimos o hicieron?
- ¿Las personas que han o hemos creado condiciones para que se quemara por qué lo han o hemos hecho?
- ¿Qué hubiéramos podido hacer... para que no se quemara y no hicimos? (¿y por qué?)

Incer mencionó que sí hubo señales claras sobre un desastre con mucha anterioridad y lo hizo con lugares y datos que corresponden a sitios muy afectados ahora. Salieron a relucir las empresas del algodón; También decretos legislativos de protección a áreas de peligro, como el de área del Volcán Casita que causó tantas muertes, que finalmente el mismo gobierno ignoró con decisiones operativas de la reforma agraria de entonces; los campesinos -las futuras víctimas- despalando sin considerar y/o conocer las regulaciones; etc.

Habría que revolver la historia reciente y posiblemente reconocer otros errores que fueron fatales, pero sobre todo hay que pensar en el futuro. El profesional recuerda otras condiciones y situaciones geográficas específicas donde puede ocurrir otra desgracia. No, tal vez no es correcto decir "donde puede" sino donde "va a ocurrir otra desgracia", para poner las cosas en su lugar, sin adornos. Allí aparecen Managua la ciudad, Cooperativas depredadoras en las laderas del Cosigüina, del San Cristóbal, del Telica, del Mombacho, del Maderas, cafetales sin sombra de Jinotega y Matagalpa. Hay que grabar esos nombres porque si no se hace nada... los vamos a recordar pronto. De nosotros depende no volver a ser noticia de primera plana.

Segundo Plano

INCLUIR LA POSIBILIDAD DE TRAGEDIA EN EL DISEÑO DE INTERVENCIONES

De crisis en crisis

Cuando por puro acostumbramiento o desidia, la presencia de sequías de mayor o menor gravedad, siempre con pérdidas, se había hecho parte de la vida y el escenario “natural” de las familias campesinas del Norte de Nicaragua... llegó el Mitch

Las comunidades rurales del Norte y el Occidente de Nicaragua, no habían estado exentas de situaciones crudas. La lista es larga y está saturada de víctimas: la época de la dictadura de Somoza; la guerra; A la par de la opción revolucionaria de los 80's estuvo la situación de bloqueo y también la escasez, las ayudas mal encaminadas y entonces nuevamente la guerra; la toma de Pedrito el Hondureño; el derrumbe de esperanzas concretas y la pobreza creciente.

Muertes, heridas graves, pérdidas de bienes, pérdida de proyectos de vida, pérdida del lugar habitual, emigraciones forzadas, invasiones de terrenos por pérdida del propio o por violencia, desarraigo, agreden directamente a los componentes biológicos, psicológicos y sociales de los individuos tal como se afirma desde la Ecología Médica [¹¹]. Desde el plano psicológico, se ha llegado a aceptar que la población nicaragüense presenta una situación especial de traslapes de pérdidas o duelos sucesivos que no han sido cerrados (elaborados) de manera apropiada [¹²]. Los duelos no cerrados tienden a generar conductas individuales y colectivas patológicas.

Al involucrarnos en las primeras respuestas al huracán Mitch (1998) muy pronto aprendimos que sin un manejo apropiado de esta situación, la autoestima y la capacidad de autonomía de los sectores más afectados (que son población-meta de muchos proyectos) se restringirían todavía más. Sin embargo las secuelas de la tragedia son todavía visibles casi cuatro años después aún a pesar de los esfuerzos que diversas organizaciones hicieron por manejar apropiadamente la crisis.

Para completar, los expertos han anunciado que al Huracán Mitch seguirán otros desastres mal llamados "naturales" de proporciones importantes,

dados los cambios en el entorno natural que se han producido en el país, la región, y el mundo.

Esta situación agrega una perspectiva que no puede obviarse en cualquier intervención de desarrollo en las zonas afectadas y se convierte en referencia necesaria para definir estrategias. La pregunta es ¿Qué se puede hacer para trazar algo más optimista en medio de todo este caos? A partir de la experiencia con el último huracán se perfila para El Norte y el Occidente de Nicaragua, la idea de utilizar procesos que respondan a las intenciones de los proyectos y organizaciones de desarrollo no centrados en desastres y a la vez preparen para responder a las crisis de diferente tipo, incluidos los desastres.

EN EL DISEÑO DE PROYECTO: Una actitud proactiva

Durante la elaboración participativa de la estrategia de capacitación, sobre la marcha, del proyecto TROPISSEC, los participantes generaron la propuesta de colocar siempre una etapa flotante de proyecto en su diseño, para posibles condiciones de post tragedia... aunque en el momento de hacer el diseño, no existan pronósticos fundamentados de peligro ¹³. La llamaron “Etapa de sobrevivencia para víctimas de tragedias” La figura 1 muestra una aproximación a las cinco etapas y la flotante [¹⁴]. A continuación transcribo literalmente su descripción [¹⁵]:

“El Huracán Mitch y los pronósticos que le siguieron, dejaron la enseñanza de que es necesario aprender a vivir con los desastres naturales.

La descapitalización física por una tragedia, como el huracán Mitch, es muy grave. Las familias afectadas, sin importar cuanto se hubiese adelantado antes de la tragedia, entran en una etapa en la que prima la necesidad de sobrevivir. Poco a poco ellas estarán tratando de ajustarse a las nuevas condiciones (de carencias extremas, de crisis, de pérdida, etc) y todo lo que se había avanzado antes se encierra en un paréntesis.

Se trata de esa experiencia -que ya se ha vivido varias veces en diferentes zonas- de salvar la vida, y luego llegar a refugios o quedarse en casa enfrentando la muerte de familiares, heridos, pérdidas materiales, y destrucción total o parcial de la cosecha.

En esta etapa la mayoría de la gente que se siente afectada, quiere a toda costa aferrarse a la ayuda y esa es su motivación predominante, como ocurre ante cualquier desastre. Este estado se prolonga más o menos, en dependencia de cómo de cómo se elabore la etapa. La ayuda de emergencia se convierte en una prioridad, pero al intervenir, cualquiera que sea la fuente, existe el peligro de ratificar actitudes paternalistas, si los afectados-as no superan muy pronto sus pérdidas. La extensión más y más, de la ayuda simple, sin otras salidas, empieza a fomentar que los afectados se acomoden al rol de recipientes de ayuda, y permanezcan en postración.

Descripción de la intervención en Capacitación

Para responder, se crea un ambiente asistencial temporal y se intenta que los afectados y afectadas vuelvan a un estado de "normalidad" lo más pronto posible. En cuanto a relaciones, lo único es propiciar la contención de acciones que perjudiquen todavía más a otros e informar sobre las normas y lo que se está haciendo. Los aspectos emocionales son tratados especialmente y de manera profesional. Se trabaja con lo que ya se tiene. El proyecto asume predominantemente la conducción de la etapa desde la UCP (u otro actor que asuma la iniciativa) [¹⁶].

El estilo es inicialmente muy directivo. Los dirigentes y otros colaboradores comunitarios reciben información. Ellos también están salvándose. Se trabaja como principio y hasta donde se puede la tolerancia. Las normas son trazadas desde UCP (u otros actores que asumen la iniciativa) y aceptadas sin mucha discusión por las autoridades y dirigentes, porque necesitan la ayuda.

Mientras las familias no han logrado superar su trauma, esta no es la mejor etapa para organización ni para capacitación, pero las experiencias anteriores y preparación previa de los afectados y de algunos protagonistas comunitarios, puede ayudar a salir de la crisis más pronto, sin saltarse momentos que son necesarios. Los éxitos en el trabajo campesino a campesino tampoco son los mejores, salvo que los promotores-as locales se sientan muy bien recompensados. Los protagonistas comunitarios que participan en procesos de facilitación emocional al sentirse ellos ayudados, abren espacios para ayudar a otros ("ayudar a ayudarse a sí mismos-as").

En esta etapa, la facilitación se subvenciona. Es parte de la asistencia temporal. Sin embargo la eficiencia de la capacitación es dudosa, la gente la acepta como un requisito necesario para tener acceso a lo que ven como beneficios del proyecto. Igual pasa en las respuestas a afiliarse a organizaciones que son efectivas en la medida que la gente reciba o crea que va a recibir cosas por estar organizada.

A futuro, es la preparación de apoyadores emocionales comunitarios no luego de un desastre, sino en las diferentes etapas del proyecto en condiciones "normales", lo que va a permitir salir más pronto de nuevas tragedias que afecten a la población.

Temas a priorizar

En resumen se resaltaría en la temática:

- ◆ *Proceso de Facilitación para superar pérdidas*
- ◆ *Técnicas de facilitación emocional*
- ◆ *Duelo*
- ◆ *Recursos de apoyo psicológico, para compartir y para remisiones*

El estado que dejó el desastre (descapitalización) define la etapa a la que los afectados ingresarán o re-ingresarán una vez elaborada la pérdida (duelo)" [17]

ANTE LA PRÓXIMA TRAGEDIA

Prepararse para responder con intervenciones dirigidas a los efectos

Desde las teorías de la Evolución Sico-Social Sistémica [18], ante una situación muy crítica que se presenta de manera aguda (como un desastre natural) los afectados tienden a iniciar un proceso post-crisis que sigue más o menos las mismas etapas. Considerando la actitud predominante en el sistema afectado por la crisis (comunidad, sector de la comunidad, polo de desarrollo, etc) estas etapas pueden denominarse a partir del momento de la crisis, como "Instintiva", "Receptiva", "Proactiva" e "Interactiva." Si el proceso es bien manejado, las etapas se transitan de mejor manera y se van superando. Si es mal manejado, el proceso puede estancarse por mucho

tiempo en una de las etapas e incluso conducir a conductas sociales e individuales patológicas.

Las etapas se caracterizan por responder principalmente a ciertas necesidades que han de reconocerse. Estas necesidades sugieren maneras específicas de intervención y la creación de un ambiente propicio que facilite la transición de una etapa a la siguiente e ir dejando atrás el trauma (Ver figura No.2). De allí proponemos que los procesos y acciones de intervención de una organización para apoyar en momentos post-crisis, consideren lo siguiente:

- Planificar considerando las etapas de evolución sico-social sistémica
- Aunque partan de manera muy vertical en un comienzo, propiciar cada vez más los métodos reflexivos y participativos de acuerdo con el desarrollo evolutivo de las comunidades beneficiarias.
- Estimular en los contenidos, los diseños y los estilos de trabajo, un mejoramiento de la autoimagen de la población participante para impulsar la autoestima y ayudar a develar las bases de la cultura de la pobreza, como una condición necesaria para que las capacidades que se creen se apliquen.

Mientras proyectos limitados pueden consistir en apoyar la elaboración de una etapa a un sistema dado, o apoyar aspectos de este tránsito, o cubrir varias etapas, otros proyectos mayores pueden acompañar el paso entre todas las etapas. Las fases de un proyecto así, se corresponderían bastante con las etapas de elaboración de trauma.

Criterios de intervención

Una pregunta básica es ¿Qué tipo de intervención es apropiada desde el primer momento de una crisis para lograr superarla? . En términos generales se hablaría de **facilitación de procesos**, que puede cubrir los pasos que menciono a continuación. Incluiré en cada caso un aparte que considere la formación de personas para atender esa y otras situaciones similares, dado que toda intervención externa, en principio ha de dejar personal preparado como uno de sus beneficios estratégicos.

Etapa Instintiva o de (Re-) iniciación:

En esta etapa, la gente que se siente afectada quiere salvarse a toda costa y aferrarse a la ayuda. Eso es todo. Aquí lo único es propiciar la contención de acciones que perjudiquen todavía más a otros e informar sobre las normas y lo que se está haciendo. No hay capacitación ni formación, se trabaja con lo que ya se tiene. Quienes asumen la conducción de la etapa desde adentro o desde afuera del sistema, son muy directivos. Generalmente la conducción en situaciones muy graves es desde afuera y dirigentes y otros colaboradores comunitarios reciben información. Ellos también están salvándose. Se trabaja como principio y hasta donde se puede la tolerancia. "Haga esto", "Respete estas normas"

Etapa Receptiva:

En algunos casos es la etapa de "Refugio" y aunque no sea así la metáfora es válida. El sistema es inestable. La gente busca involucrarse en lo que le proporcione seguridad. El papel externo es más coordinador pero todavía autoritario. La capacitación retoma un papel relevante, con una conducción muy cercana, especialmente al comienzo.

Capacitación se inserta entonces en un proceso típico de seis pasos:

- (1) definir la manera apropiada de hacer las tareas que necesita la organización
- (2) Contar con gente que haga esas tareas
- (3) Detectar qué de esas tareas "dominan" suficientemente.
- (4) Capacitarlos en lo que les falta saber hacer
- (5) Comprobar que sí pueden hacer eficientemente esas tareas
- (6) Asegurar para ellos el tiempo y los recursos para ejecutar sus tareas.

La Capacitación básicamente proviene del exterior.

Etapa Proactiva:

El sistema se ha estabilizado, es más eficiente. Los sistemas (las organizaciones, las comunidades) tienen poder y a lo interno el ejercicio del poder tiende a horizontalizarse. La gente busca explorar sus propios caminos, hacerlo por su cuenta, desprenderse. El papel externo es menos de dirección y más de monitoreo y para ello se establecen canales de

comunicación entre las comunidades y los entes coordinadores externos. Potencializar la movilización de las familias y organizaciones de base para la producción de bienes y servicios. Corresponde entonces ayudar a ver diferentes posibilidades y a compararlas, reflexionar sobre ellas. Es posible enfatizar los conceptos de consumo crítico y colectivo de mensajes. Esclarece la manera de definir sus necesidades de capacitación y tiende a gestionar la capacitación que más le conviene dentro o fuera del sistema. El sistema aprende a aprender.

"EL PROYECTO" O "LA ORGANIZACIÓN" estará listo a fortalecer el desarrollo de capacidades de las familias, organizaciones de base y otras organizaciones relacionadas, en cuanto a métodos para diagnosticar sus necesidades de capacitación y maneras de presentar sus demandas.

Etapa Interactiva:

El sistema eficiente, quiere proyectarse. El sistema (la comunidad, la organización) cada vez tiene más poder, es decir que cada vez más *"sabe de dónde viene, sabe lo que tiene, sabe lo que quiere, puede hacerlo, desea hacerlo, lo está haciendo y lo comparte"* pero la definición no se queda ahí sino que adiciona unos condicionantes que necesariamente tocan los otros planos al agregar que todo eso debe darse dentro de *"...un marco de principios y valores compartidos que aseguran la armonía entre las gentes diversas, entre la gente y la naturaleza y de cada persona consigo misma"* [19] [20]

La gente tiende a interactuar con otros sistemas, a integrarse en iniciativas más amplias (Redes, federaciones, etc). La intervención externa es más del tipo "asesor", si me llaman voy. El sistema aprende a transmitir su experiencia. Se vuelve "capacitador" al principio y luego aún más "formador".

Quienes antes habían sido muy interventores, han de esperar a ser llamados a contribuir en afinar la capacidad de las organizaciones suministradoras de capacitación.

PARA CERRAR

Uno puede caer en el barro y simplemente enlodarse...
o uno puede caer en el barro, reflexionar sobre ello
y sacar aprendizajes
para no caer la próxima vez,
o al menos
caer de mejor manera

Si no se reflexiona sobre la experiencia... no se aprende.

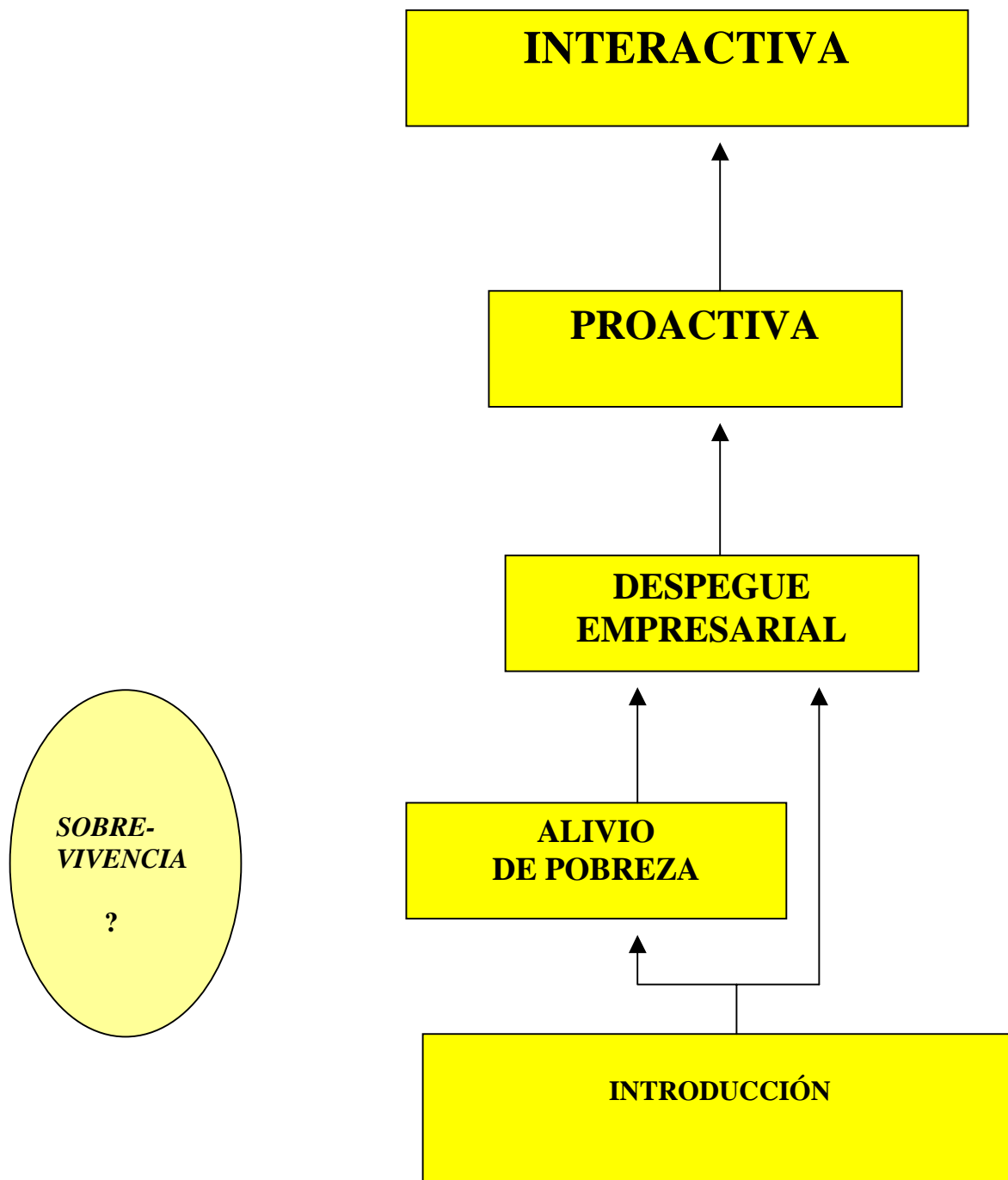


FIGURA No. 1: CAPACITACIÓN POR ETAPA [21]

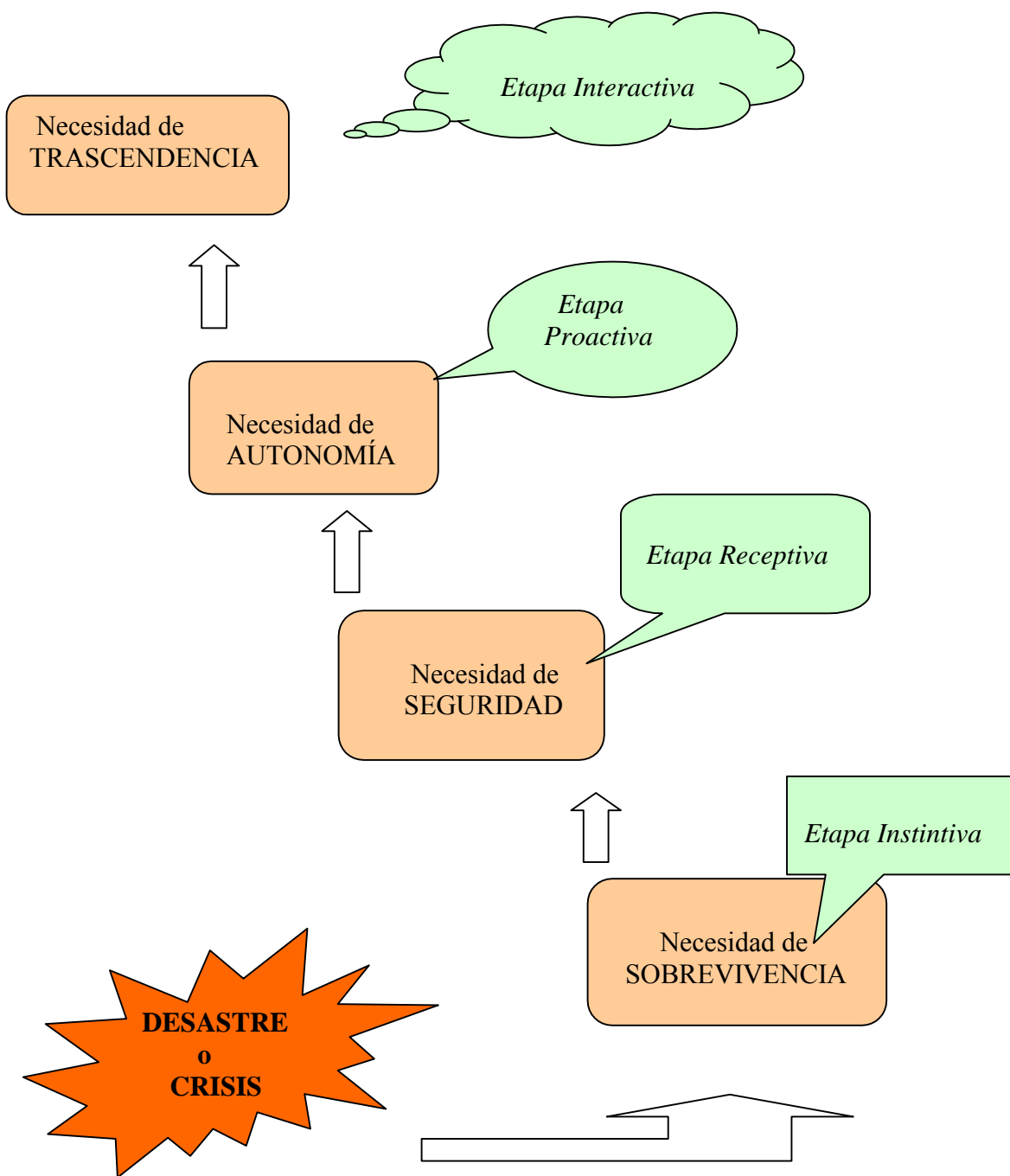


FIGURA No. 2 : RUTA TÍPICA EN LA SUPERACIÓN DE CRISIS.[²²]

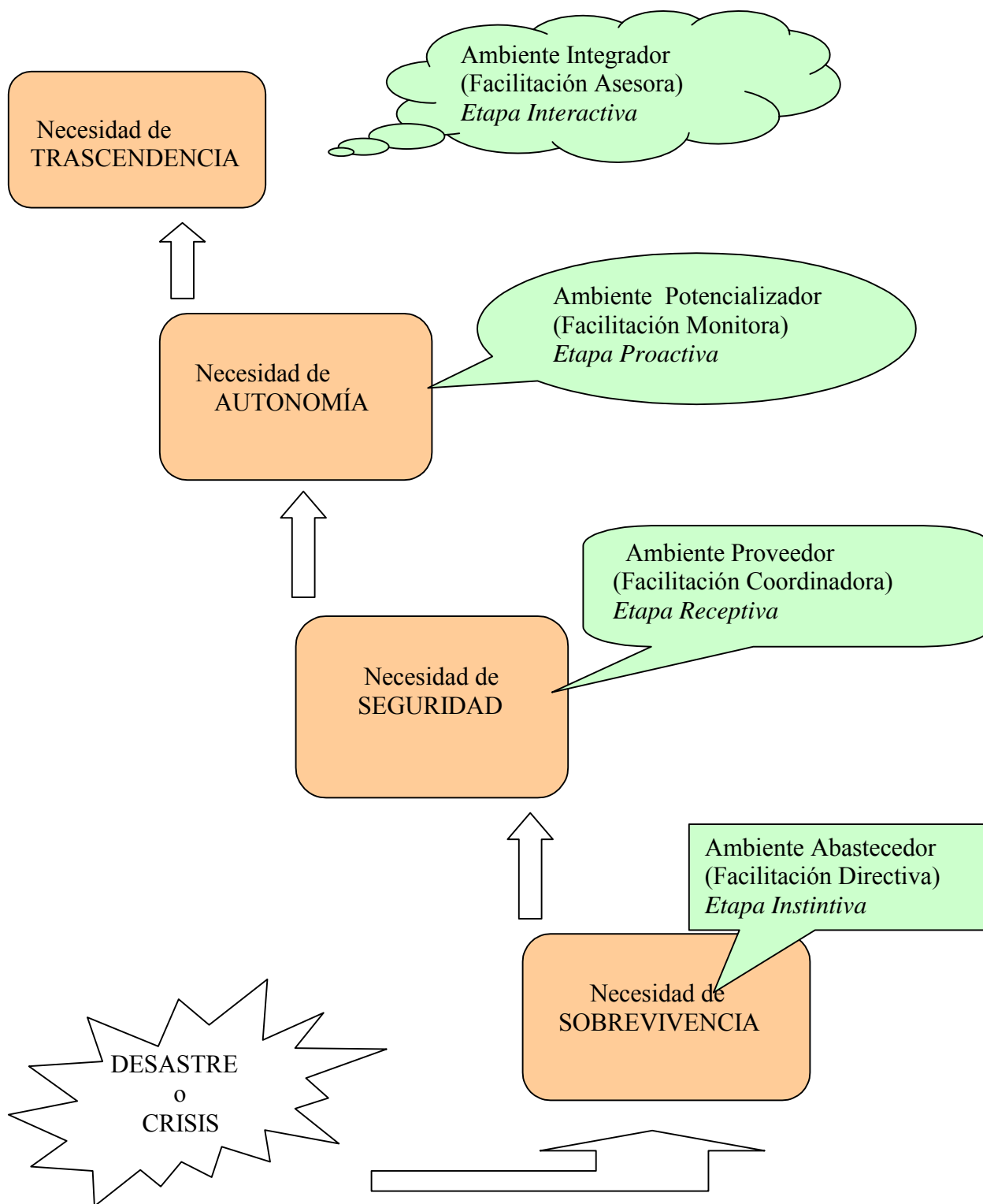


FIGURA No. 3 : FORMAS DE INTERVENCIÓN EN LAS DIFERENTES ETAPAS. [23]

NOTAS y CITAS

¹ Artículo actualizado en el año 2002

² Luis Felipe Ulloa es M.Sc en Desarrollo Rural, con experiencia principal de trabajo en Colombia, Panamá y Nicaragua.

³ “Al día siguiente” de Luis Felipe Ulloa (Noviembre 1988).- publicado en: Después de una Tragedia: Puntos para reflexionar desde el ámbito de las organizaciones (1998) . Ver:

<http://www.geocities.com/rainforest/andes/7660> y <http://iaf-world.org/bibvirt.htm>

⁴ Ulloa, Luis Felipe (1997) “Cómo planificar a largo plazo. Biblioteca de la Asociación Internacional de Facilitadores <http://iaf-world.org/bibvirt.htm>

⁵ El concepto de dimensiones organizacionales se originó Jay Galbraight, fue adaptado por Bianor Scelsa Cavalcanti y luego nuevamente innovada en acciones que ha conducido este autor con organizaciones locales de desarrollo rural.

⁶ Recuérdese que la lógica es la siguiente: A partir de los diferentes niveles de objetivos de la organización se generan sus "tareas", las que ordenadas de manera coherente dan lugar a la "estructura" de la organización, que en principio existe para que haya un "flujo de comunicación o información" apropiado, que sirve para que los "mecanismos de toma de decisión" se pongan en marcha en cabeza de "personas" cuya intervención ejecutora, iniciativa y creatividad son considerados en un "sistema de recompensas" predefinido.

⁷ Ulloa, Luis Felipe (1997) “Cómo planificar a largo plazo. ibid

⁸ Apareció en La Prensa, Primera página Nov.3/98

⁹ Como dimensiones organizacionales nos referimos a las tareas de la organización, la estructura, el flujo de información, los mecanismos de toma de decisiones, sus miembros (personas) y el sistema de recompensas

¹⁰ La Prensa, Nicaragua, Nov.9/98 p.3A)

¹¹ Roman R. Gustavo, "Ecología Médica y el Drama de los Desplazados" en: Mundolatino <http://www.mundolatino.org/saludmental/ecomedi.htm> (1/11/99)

¹² Reflexión en el taller de Formación de facilitadores-as de Recuperación Emocional. Managua, 20-24 Diciembre 1998. Ver también: Pineda, Ch. Gustavo. *La cultura Preventiva y el tratamiento emocional.* <http://neo-humanista.org/bibvirt.html>

¹³ En el ejercicio de formulación de esa estrategia participaron más de 100 persona que eran miembros del proyecto TROPISec, técnicos de ONGs y cooperativas, miembros de alcaldías, campesinos y campesinas.

¹⁴ Ulloa, Luis Felipe. 2001. Fundamentos y caminos para hacer capacitación: Una propuesta estratégica a partir de la experiencia del proyecto TROPISec en el Norte de Nicaragua. -TROPISec/IDR, Estelí, Nicaragua 106 p. Contacto tropisec@ibw.com.ni

¹⁵ TROPISec autorizó ampliamente en el libro el uso de su contenido.

¹⁶ UCP es la Unidad Coordinadora del Proyecto. Es decir los funcionarios en planilla del mismo.

¹⁷ Ulloa, Luis Felipe. 2001. Fundamentos y caminos para hacer capacitación. pp. 77-79

¹⁸ Nota del autor: Las ideas y textos del Dr. Gilberto Brenson a partir de sus obras y de un curso suyo al que asistí en Managua, influyen mucho en esta parte del escrito. Ver por ejemplo: Sarmiento, María Mercedes y Gilberto Brenson: "Evolución PsicoSocial Sistémica. Monografía #2 de la Fundación Neo-Humanista, Santafé de Bogotá, Colombia, 1993(?) 50 p.

¹⁹ Ver: Ulloa, Luis Felipe. (1999) *¿Empoderamiento de las organizaciones de base desde proyectos de desarrollo?* Ponencia Unica ante el II Foro Regional de Análisis de Contexto y Estrategias", Estelí, Nicaragua, Julio 15 de 1999. (Foro propiciado por el Proyecto TROPISec). También en: Biblioteca Virtual de la antigua Fundación Neo-Humanista (Colombia) en <http://www.iaf-world.org/bibvirt.html> y en "La Sostenibilidad desde las Organizaciones". (1999).- Ayuda Popular Noruega APN- Editado por. SIMAS-CICUTEC, Managua, Nicaragua.)

²⁰ La definición tiene un nuevo elemento enriquecedor aportado en el 2001 por “El grupo de Empoderamiento de Pereira” en Colombia y que termina completando la idea: “sabe de dónde viene”. Gracias Adriana Rueda y compañeras

²¹ Ulloa, Luis Felipe. 2001. Fundamentos y caminos para hacer capacitación: Una propuesta estratégica a partir de la experiencia del proyecto TROPISSEC en el Norte de Nicaragua. -TROPISSEC/IDR, Estelí, Nicaragua pp 68

²² Ilustración elaborada a partir de la propuesta desde la sicología social sistémica, presentados en: Sarmiento, María Mercedes y Gilberto Brenson (1993?) : "Evolución PsicoSocial Sistémica. Monografía #2 de la Fundación Neo-Humanista, Santafé de Bogotá, Colombia, 1993 pp 36-44

²³ Elaborado a partir de la propuesta desde la sicología social sistémica, presentados en: Sarmiento, María Mercedes y Gilberto Brenson (1993?) : "Evolución PsicoSocial Sistémica. Monografía #2 de la Fundación Neo-Humanista, Santafê de Bogotá, Colombia, 1993 pp 36-44