

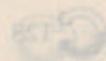
Fotografía PDPMM. Iglesia del Municipio de Morales, Magdalena Medio

LA DIMENSIÓN DE FE EN EL PROGRAMA DE DESARROLLO Y PAZ DEL MAGDALENA MEDIO

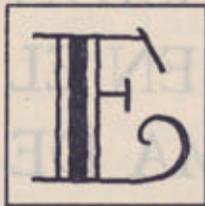
ALEJANDRO ANGULO NOVOA*

JAIRO ARBOLEDA**

- * Sociólogo, doctor en Demografía, actualmente director del Cinep.
- ** Doctor en Sociología, especializado en Desarrollo Social, funcionario del Banco Mundial.



UNA VISIÓN DE DESARROLLO Y PAZ



El Magdalena Medio, situado en el corazón de Colombia es una de las regiones más pobres y violentas del país. La región consta de 29 municipios que a pesar de algunas características comunes, como la proximidad al río Magdalena y una función importante dentro de la industria petrolera, no conforman, sin embargo, una unidad política administrativa sino que son 29 municipalidades diferentes. El Magdalena Medio es un microcosmo de los actores y problemas que subyacen al conflicto armado de Colombia: guerrillas, paramilitares y el Ejército que trata de controlar la situación mientras la población civil trata de sobrevivir por todos los medios. La región contiene una enorme riqueza natural y productiva, aunque el acceso a tales recursos y el ingreso que generan es muy desigual, ya que el 70% de sus 810.724 pobladores están por debajo del umbral de la pobreza.

Orígenes del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM)

La idea de este Programa tuvo origen en una propuesta de la Diócesis de Barrancabermeja, específicamente de su Departamento de Pastoral Social, y de Ecopetrol, con el fin de buscar soluciones al rápido incremento de la violencia y de la pobreza en la región del Magdalena Medio, un problema que los gobiernos nacional y local no han podido resolver. La idea fue adoptada y apoyada a mediados de 1994 por el Comité de Derechos Humanos de ecopetrol y por la Unión Sindical Obrera, quienes propusieron la participación de la Sociedad Económica de Amigos del País, SEAP, y al CINEP, dos organizaciones de rancia tradición investigativa. Los representantes de las cuatro entidades trabajaron durante un semestre en la formulación de la idea y en febrero de 1995 la junta directiva de Ecopetrol aprobó una partida de 500.000 dólares para la fase

inicial de diagnóstico preparatorio del Programa. El prestigio, el gran poder de convocatoria y la excelencia técnica de los grupos que se unieron para realizar este Programa convenció al Gobierno central de apoyar la iniciativa como una alianza piloto entre los sectores público y privado y la sociedad civil. Por eso, el Departamento Nacional de Planeación dirigió al Banco Mundial una solicitud formal de apoyo al Programa.

Características de la región y de sus protagonistas

El Magdalena Medio es la cuna de la industria petrolera en Colombia, un corredor estratégico para el transporte, el cual es considerado como la segunda región más violenta del país. El diagnóstico realizado por el consorcio SEAP-CINEP identificó un cierto número de dinámicas perversas que explican la pobreza y la violencia que predominan en una región rica en recursos naturales como petróleo, gas, oro y agua. La región no corresponde con una sola región político administrativa, sino que se compone de 29 municipios localizados en 4 departamentos (Antioquia, Santander, Bolívar y Cesar) que comparten los rasgos siguientes: cercanía al río Magdalena y a su cultura, influencia de la industria petrolera e importancia de ecopetrol, asentamiento reciente por migración de otras regiones del país, descuido de parte de su propia administración departamental y alto nivel de conflictividad armada y violencia (tasa de homicidios doble del promedio general de Colombia). La mayor parte de la población se considera rural, pues solo el 34% de la población vive en dos ciudades, Barrancabermeja y Aguachica.

A pesar de que la industria petrolera genera cerca de 2 billones de dólares anuales en la región, el 70% de su población, o sea 400.000 personas, están por debajo del umbral de pobreza y el 53% no logran satisfacer sus necesidades básicas. Hay un notable predominio de la economía extractiva (petróleo, oro, ganado) que genera un valor agregado muy pequeño para la región dado que sólo el 4,5%



del valor de la producción de petróleo y del gas se queda en la región. Esto no permite crear empleo suficiente ni un ingreso adecuado para la mayor parte de los habitantes. Problemas ambientales muy graves han dejado como saldo serias disminuciones de la productividad en actividades claves como la pesca y la agricultura campesina. Ecopetrol y el gobierno nacional gastan sumas enormes en seguridad, pese a lo cual se registra un desmedido crecimiento de la violencia debido a los conflictos territoriales entre los grupos paramilitares, las guerrillas y el Ejército.

Una acción enfocada hacia el aprendizaje y la innovación

El Programa, que se inició en 1995 con el proceso de diagnóstico, incorpora una visión de largo plazo del desarrollo comunitario e integral de la región con miras a elevar los niveles de vida y reducir la violencia, mediante la creación de condiciones creadas en el seno de las comunidades, ONG, el sector empresarial, los diferentes niveles del Gobierno y, cuando es necesario, los actores armados.

La visión del Programa es ambiciosa y dinámica e incluye un doble proceso: (i) construir el programa de abajo hacia arriba, trabajando en todos los niveles –comunitario, municipal, sub-regional y regional– vinculándolos con las políticas y las instituciones nacionales; y (ii) poner en práctica las políticas nacionales en los municipios, las regiones y ayudar a definir esas políticas y programas mediante acciones locales y regionales, según sea el tema de desarrollo de que se trate. Para poner en práctica la visión fue necesario adoptar un método de aprendizaje continuo y comenzar con un programa por etapas.

El gobierno colombiano, con el fin de echar a andar el proceso, obtuvo un Préstamo de Innovación y Aprendizaje (LIL) del Banco Mundial por 5 millones de dólares, además 1.250.000 dólares de Ecopetrol para financiar el Proyecto de Desarrollo Regional del Magdalena Medio, el cual co-

menzó en octubre de 1998. El principal objetivo de aprendizaje de proyecto era probar y refinar una metodología participativa y un enfoque operacional para lograr las metas del proyecto. Éstas eran: (i) desarrollar la capacidad del Consorcio para el Desarrollo y la Paz del Magdalena Medio (CDPMM) como agente de cambio y gestor del proyecto, (ii) fortalecer la red de ciudadanos como vehículo para la construcción de capital social y la administración del programa, (iii) suministrar apoyo técnico y monetario a las organizaciones comunitarias para desarrollar y realizar proyectos específicos identificados como prioritarios por los ciudadanos.

El Banco consideró importante el proyecto porque era uno de sus primeros préstamos en una nueva área: paz y desarrollo. En 1997, durante un diálogo sobre la estrategia de ayuda del Banco a Colombia, los representantes del Gobierno y la sociedad civil identificaron la paz como la prioridad número uno del desarrollo. El proyecto se ajustaba a la estrategia gubernamental de apoyar las iniciativas regionales y locales para construir capital social y atacar las raíces de la violencia, mientras se continuaban en el nivel nacional las negociaciones de paz con los grupos armados.

La organización no gubernamental como catalizador del cambio

El papel del CDPMM en el diseño, el liderazgo y la administración del proyecto tuvo una importancia crítica para su éxito. Las características de la región hacían muy improbable que un programa comunitario participativo pudiera ser administrado eficazmente por el gobierno: la presencia del Gobierno central era débil, el conflicto armado había conducido a la desconfianza, al miedo y a la polarización; los municipios eran frágiles y controlados por grupos de interés que incluían actores armados; y el nivel intermedio de gobierno tenía un record de abandono de los municipios cubiertos por el Programa. Una lección principal, subrayada por el Gobierno de Colombia al terminar el



proyecto, era que el desarrollo regional y la construcción de condiciones para la paz pueden ser dirigidas por una entidad regional (no pública) que emplee fondos públicos mediante un convenio que permita ser flexible en el uso efectivo de los recursos y tener una comunicación más fluida con las comunidades.

¿Cómo se explica el éxito? El CDPMM era una entidad independiente con gran credibilidad entre los participantes porque sus directivos obraban consistentemente con niveles altos de integridad, compromiso y profesionalismo. Como se describe en la segunda parte del estudio, la fe religiosa juega un papel crucial en esa integridad y compromiso. Otras fortalezas críticas del éxito fueron la comunicación efectiva de los principios fundamentales del Programa; la habilidad para movilizar el apoyo y obtener el reconocimiento, la habilidad para promover alianzas y atraer entidades públicas y privadas a una región antes abandonada, la disposición de aprender que incluía evaluaciones internas y externas del desempeño, y la habilidad para manejar los riesgos anejos al conflicto.

Cuando el proyecto evolucionó, el CDPMM desarrolló una mayor comprensión sobre su forma de actuar como agente de cambio. Logró complementar el conocimiento y la experiencia que tenían las comunidades locales y las entidades empeñadas en el proyecto con conocimiento relevante y experiencia, mejorando las decisiones y los

resultados, y al mismo tiempo empoderando a los participantes.

Promoción del cambio mediante el método participativo enfocado sobre las comunidades y los municipios

El Programa está basado en la participación individual y comunitaria en el desarrollo de la región. Su punto de partida es el reconocimiento de la capacidad y de la "situación inicial" de la ciudadanía, o sea, las organizaciones existentes y la experiencia previa. Sobre esta base, el CDPMM inicia el aprendizaje y la capacitación de las organizaciones comunitarias para que ellas mismas puedan encargarse de su propio desarrollo.

La metodología participativa y el modelo operacional que han sido puestos a prueba en el proyecto demostraron su efectividad para inducir una visión de largo plazo de la región, para fortalecer el capital humano y social de la misma, para movilizar recursos y atención hacia la región y para desencadenar un proceso comunitario de mejoramiento de inversiones y de servicios básicos. El logro más sorprendente fue el incremento en capital humano y social: 23 núcleos y 147 organizaciones que comprenden 8.625 personas que han interiorizado la visión y las metas del Programa.

Aprender haciendo con relación a la inversión

La financiación de iniciativas comunitarias emprendida por el proyecto generó un interés inmediato de grupos de ciudadanos ansiosos de actuar de manera concreta para mejorar su situación. Un elemento importante de la metodología probada era la persuasión de que para que los pequeños proyectos, efectuados en comunidades aisladas, logran un impacto significativo en el desarrollo era indispensable que establecieran un vínculo estratégico con las prioridades del desarrollo municipal, sub-regional y regional. El *núcleo*, la propuesta municipal y el sistema de planeación regional brindaban esos vínculos estratégicos. El CDPMM, a lo largo de la realización, refinó cada vez más su enfoque para favorecer proyectos productivos más complejos que comprendían a varios municipios. Esta clase de proyectos se miraban como susceptibles de producir mayor impacto en el desarrollo social y económico de la región ya que lograban que organizaciones de varios municipios trabajaran juntas por un objetivo común.

Las organizaciones comunitarias de productores realizaron 67 proyectos de inversión y se comprometieron activamente en un ambicioso programa de salud. Al contrario de lo que se esperaba al comienzo, la mayoría de las iniciativas eran proyectos productivos (60 entre 67), el resto era de educación, desarrollo institucional, resolución de conflictos y paz. En los casos de proyectos más complejos con requisitos técnicos, costos de inversión y riesgos más altos, el CDPMM aprendió haciendo que se requerían estudios de factibilidad completos antes de embarcarse en la fase de inversión.

El proyecto demostró que los procesos comunitarios de transformación de ideas originales en proyectos de inversión son más difíciles y requieren más tiempo de lo esperado. Durante los dos años y medio del proyecto, la mayor parte de las 60 iniciativas productivas nunca entraron de lleno a la fase de inversión porque el tiempo para el proceso de aprendizaje de los beneficiarios potenciales y la

complejidad misma de los proyectos requirieron tiempos más largos. Hacia el final del proyecto, el CDPMM consideró que 76 por ciento de las 67 iniciativas del proyecto (las cuales correspondían al 94 por ciento de los fondos) presentaban buenas perspectivas o podrían recibir fondos adicionales con ciertas condiciones. En esta forma, el proyecto estableció una base sólida para mejorar los ingresos y los niveles de vida. También obtuvo significativas ganancias inmediatas en salud y educación.

El Departamento Nacional de Planeación, la compañía petrolera, UNDP y el Banco aprendieron a trabajar juntos en una colaboración con altos niveles de compromiso y de apropiación del proyecto.



UNA DIMENSION INTERIOR DEL DESARROLLO

La preocupación temporal de la inspiración religiosa

Desde su comienzo la Corporación para el Desarrollo y la Paz del Magdalena Medio -CDPMM- es una forma jurídica para administrar el PDPMM. Pero también desde el comienzo, es gestionado por dos entidades de naturaleza religiosa: la diócesis de Barrancabermeja (DDB) y el Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP). La relación entre desarrollo y fe puede, por consiguiente, tener gran importancia en un programa de desarrollo gestionado por dos entidades de origen religioso y por personas cuya fe juega un papel definitivo en sus vidas.

Una diócesis es una jurisdicción territorial de la Iglesia católica, a cuya cabeza está el obispo, que realiza los trabajos de evangelización religiosa de una población determinada por dicho criterio geográfico y la mayor parte del trabajo diocesano está a cargo de los sacerdotes asignados a dicho territorio. En esta forma, el Obispo y sus sacerdotes represen-

tan símbolos religiosos y ejercen oficios de administración dentro de la organización de la Iglesia. Pero junto a este equipo de profesionales religiosos las iglesias locales cuentan también con equipos de laicos comprometidos en las mismas labores, ya que la evangelización conlleva no pocas preocupaciones temporales y mundanas.

El CINEP es un centro de investigación social y educación popular establecido por la Compañía de Jesús, la cual en cuanto orden religiosa tiene como misión principal la evangelización. Pero esta evangelización, como es bien sabido, se realiza por medio de intervenciones misioneras, educativas y de promoción social. Y así, el CINEP tiene la forma de una fundación sin ánimo de lucro, cuya misión es la búsqueda de la justicia social mediante trabajos de fortalecimiento del tejido social, de incidencia en las políticas públicas y de asistencia técnica a los grupos más desfavorecidos del país. El equipo del CINEP está compuesto por un pequeño grupo de 4 sacerdotes jesuitas que lo dirigen y un grupo mayor de 40 profesionales laicos que colaboran en llevar a buen término los programas.

De lo anterior se desprende que tanto la DDB como el CINEP, en cuanto actores religiosos, se mueven por la fe, en este caso el credo católico, pero que, en cuanto actores institucionalizados, trabajan en el desarrollo social del país, al igual que muchas otras instituciones públicas y privadas. Sin embargo, dado su origen, no parece que su trabajo en desarrollo y paz pueda separarse de su fe, como sucede en otras organizaciones seculares cuyos objetivos e integrantes se definen por criterios profanos que prescinden de las creencias individuales de sus colaboradores. En los siguientes apartes se trata de describir cómo se establece y funciona esa relación entre la fe y el desarrollo social.

Actores y espacios

La idea del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio proviene, como se vió más arriba, de la diócesis de Barrancabermeja, de la Empresa Colombiana de Petróleos -Ecopetrol-, del sindi-

cato de trabajadores petroleros, la USO, entidades que convergen en la preocupación por resolver el conflicto social armado que se libra en la región. Pero mientras el interés de ecopetrol está orientado por una perspectiva inmediata de defensa de sus ganancias, el de la diócesis proviene un enfoque histórico más altruista y desinteresado, que conlleva, además, un conocimiento previo del terreno y de los problemas sociales y económicos de la región, obtenido mediante un trabajo de diagnóstico que se había elaborado durante los años 70 y 80, en estrecha colaboración con el CINEP.

El contacto entre el CINEP y la DDB es, pues, de inspiración netamente religiosa y se inicia mucho antes del PDPMM. La actual Corporación de Desarrollo y Paz está, por consiguiente, precedida por una historia de 25 años de estrecha colaboración en el estudio de la realidad social del territorio de la diócesis y en la formación de los operadores de la pastoral social de la misma. Así se comprende también que cuando el PDPMM requirió de un equipo capacitado para iniciar sus labores, encontró ya listo un grupo de colaboradores laicos que estaban trabajando con la DDB en la organización de grupos de promotores sociales y en la gestión de proyectos comunitarios.

Remontándonos en la historia, podemos descubrir cómo la DDB estuvo administrada en sus comienzos por la Compañía de Jesús. En 1927 se creó la Misión del Río Magdalena y sus primeros jefes eclesiásticos fueron padres jesuitas. Más adelante, en los años 60, nos encontramos grupos de sacerdotes diocesanos jóvenes, de una diócesis regida por un obispo jesuita, que realizan programas de formación socio-pastoral con la colaboración de los sacerdotes jesuitas del naciente CINEP, con los cuales compartían ideales misioneros de difusión de la fe, a través de la mejora de la situación de los campesinos y obreros pobres de una de las regiones más ricas de Colombia.

A lo largo de esta colaboración entre jesuitas y no jesuitas, entre sacerdotes y laicos, entre la evangelización y la promoción social se forman contingentes de jóvenes profesionales para quienes la fe se traduce en compromiso con la justicia social. Con



lo cual, el trabajo por construir relaciones sociales más justas no tiene solamente un significado político sino que adquiere una dimensión trascendental de misión religiosa por la cual vale la pena jugarse la vida. Esta disponibilidad para arriesgar la vida en la realización de la misión religiosa va más allá del compromiso laboral que supone cualquier contrato de trabajo. En forma similar, la convicción de fe alcanza una dimensión más profunda del servicio público de lo que puede lograr una vocación netamente política. A este respecto veamos lo que describe un funcionario del PDPMM:

¿ La fe de algunos de los integrantes del equipo central del PDP tiene algún impacto sobre la marcha del proyecto?

Aunque yo no tengo una creencia ni una práctica religiosa profunda, sí tengo una herencia familiar religiosa de fe. Y siento que ese motivo de fe es parte de la motivación de por qué estoy haciendo esto. Mi padre era profundamente religioso y vivía entregado a los demás, casi exclusivamente. El trabajo con los campesinos y con las escuelas era parte de su vida. Yo no puedo, después de su muerte, negar que eso me mueve.

Desde el comienzo he ido poco a poco comprendiendo que no hay una fuerza para enfrentar un desafío tan complejo, tan grande y difícil si no proviene de esa espiritualidad. Me dí cuenta de que el grupo inicial de colaboradores era un grupo de hermanos que buscan construir relaciones de justicia. Eso no podía explicarlo simplemente con mis convicciones políticas.

Con ocasión de una celebración religiosa sentí con claridad que lo que había detrás de todo este proyecto era una búsqueda de la justicia que no

ha sido explicada tan claramente en ninguna otra parte como en la doctrina de Jesucristo.

¿ En qué forma se manifiesta ese impacto?

Yo no creo que uno pueda tener la capacidad de entrega, de solidaridad, de sacrificio y de valentía de nosotros, si no hay esa motivación espiritual de fondo. Para mí es un punto de referencia admirable cuando dudo del proyecto. Si todos trabajáramos como ese tipo el trabajo sería inconmensurable.

Yo pienso que hay gente que tiene otras opciones, salariales, etc...hay quienes buscan un nombre. Pero siento que en el tipo de trabajo que uno hace la motivación espiritual busca estar más cerca de la gente en vez de entrar en el juego de reconocimiento y poder económico. Uno se siente más comprometido por aspectos que no son puramente institucionales. Uno siente un compromiso que va más allá de las obligaciones contractuales. Abí se explica lo inex-

pllicable que es cuando la gente le pregunta a uno que qué hace allá, con tantos años de experiencia... Hay una comunión. Lo que más me motiva a mí es sentir que hay una comunión espiritual. Yo siento que si no hay una comunión en algo más allá que los aspectos materiales y políticos es muy complicado mantener una sociedad. Si no hay un pensamiento de mayor profundidad que trascienda la muerte...

Cada vez que uno asiste a una reunión de pobladores hay un acto que pone las cosas en un nivel de diálogo y de entendimiento. Siempre la gente hace invariablemente una oración. Yo siento que cuando se hace esa oración todos nos ponemos en un nivel de dejar a un lado aspectos relacio-

Entre la evangelización y la promoción social se forman contingentes de jóvenes profesionales para quienes la fe se traduce en compromiso con la justicia social.



nados con otros intereses y nos ponemos todos en un ambiente como de hermandad. Eso funciona mucho. Cada vez que yo asisto a una cosa de esas siento que todo mundo se pone en la actitud de aportar, de dar de sí. Y me parece muy complicado lograr eso con una organización que no tenga eso. Es más yo pienso una cosa, si en esto no hay tipos con la espiritualidad de nosotros y de nosotras, al primer muerto nos desperdigamos. Eso es un pegante fundamental.

Aunque se pueda discutir si la ética laica del contrato de trabajo es diferente de la ética religiosa del cumplir las promesas, y aunque se pudiera también discutir si la ética laica del servicio público es diversa de la ética religiosa de la caridad, es evidente que en el caso que nos ocupa hay dos motivaciones simultáneas que refuerzan la ética tanto del servicio como del contrato y que, por tanto, no es ilógico pensar que una doble motivación es más fuerte que una simple.

Resolver esta contradicción social y política era para el grupo de religiosos de las dos instituciones eclesásticas católicas un problema ético, inspirado por su fe, pero que del lado de la diócesis era una preocupación de fé, mientras que del lado del CINEP se enfocaba, también, como un problema de ciencia social. En esta colaboración se combinan fe y ciencia para gestar una alianza que produce una escuela de promotores sociales laicos que van a ser los agentes de pastoral social de la diócesis. De este grupo de agentes laicos de pastoral saldrá el núcleo inicial de funcionarios del PDPMM, los cuales, como es obvio, tienen una capacitación que tiene un carácter no solo técnico sino específicamente de fe, lo cual se traduce en un compromiso de trabajo que se juega, en muchas ocasiones, la propia vida.

Es ilustrativa la apreciación que un técnico extranjero hace de este aspecto:

¿La fe de algunos de los integrantes del equipo central del PDP tiene algún impacto sobre la marcha del proyecto?

Creo que sí. El espíritu de muchas personas que en la Corporación puede favorecer el contacto y la comunicación con las comunidades para solucionar los problemas. Creo que en algunos casos la fe, la visión humanística puede orientar más a la realización de actividades más sociales que no tengan sólo un resultado económico.

¿ En qué forma se manifiesta ese impacto?

Seguramente que las personas con esa visión tienen una sensibilidad mayor que todos los técnicos y los financieros muy calificados para ver la naturaleza del problema. Pero probablemente si se quedan solos seguramente tienen una orientación demasiado humanística. Eh? Tendrían que ser un poco más pragmáticos y analizar verdaderamente si el proceso de solución de los problemas tiene que orientarse más a resolver las necesidades básicas. Entonces la gente tendría así más tiempo para resolver necesidades más sociales, de mejoramiento de relaciones.

Hay una diferencia con otros proyectos en que no hay esa visión humanística. Hay un análisis mucho más profundo de los problemas. Creo que juega muchísimo el factor tiempo. Una de las grandes limitaciones de los proyectos de cooperación internacional es el tiempo. Lo cual no permite un análisis detallado al comienzo de las operaciones técnicas.

El actuar de la corporación no tiene una finalidad evangelizadora lo cual podría crear problemas.

Fe y desarrollo

El CINEP tiene una matriz de fe en su afiliación institucional religiosa y en su misión de búsqueda de la justicia social. Esta búsqueda de corte ético se plasma en una investigación científica, aplicada a los problemas políticos y económicos, y enderezada a resolver problemas sociales concretos. En esta forma, enfrentados a los interrogantes sobre la paz en Colombia, los investigadores del CINEP detectan la dimensión estructural del conflicto, su raigambre



profunda en la desigualdad social y la marginación económica y formulan la hipótesis de la "cultura de paz" que se va a concretar en el diseño del "plan de desarrollo y paz".

Todos los elementos de esa hipótesis sobre la paz pueden ser traducidos en postulados éticos de filosofía política, los cuales a su vez, tienen un eco de fé en los valores del evangelio, como lo hizo evidente la Teología de la Liberación. En esta forma, los planes de investigación e intervención del CINEP y los planes del Secretariado de Pastoral Social de la diócesis de Barrancabermeja se pueden superponer en el tiempo, en el espacio y en el objetivo, ligando fe y desarrollo en un mismo programa.

Un ingrediente básico de la construcción de la paz es la construcción de la confianza. En el caso colombiano, dados los altos niveles de corrupción política y administrativa, establecer una relación confiable es toda una faena. En la alianza fundante del PDPMM el vínculo de confianza creado entre la diócesis de Barrancabermeja, el CINEP, la seap, la uso y Ecopetrol, tiene como catalizador la mediación de fe, materializada en la participación muy efectiva del Obispo de Barrancabermeja y del director del CINEP en ese entonces, ambos sacerdotes católicos, a quienes los miembros del consorcio que echa a andar el Programa confiarán la dirección. En la ejecución actual se observa también que, en general, esa misma confianza es otorgada por parte de los participantes en las subregiones y que se manifiesta en el hecho de que el título que se le da al actual director hace referencia a su estatus eclesiástico de "Padre" más que a su categoría profesional de "Doctor", como es el uso corriente en el medio burocrático y popular del país.

Aunque la dimensión de fe no es reconocible en el nivel formal de las alianzas y contratos requeridos por el diseño y ejecución del programa, sí es verificable en el *ethos* colombiano, donde la religión y la política han tenido una relación muy estrecha y significativa. El hecho más paradójico es que, a pesar de que el juego político ha sido cruzado por la religión creando un nivel fuerte de antagonismos partidarios, los personajes religiosos gozan, con

todo y en general, de un prestigio amplio, en muchos sectores de la población. Las negociaciones de paz entre el Estado colombiano y las guerrillas son una evidencia de esa confiabilidad de los representantes religiosos. Con particular énfasis apunta esto un funcionario del gobierno colombiano:

¿ La fe de algunos de los integrantes del equipo central del PDP tiene algún impacto sobre la marcha del proyecto?

Yo he tenido que ver con el PDP desde hace cuatro años y he sido testigo de su arraigo en la región. La fe cristiana de algunos participantes es algo que se percibe y tiene un impacto. Es uno de los factores que han hecho del PDP lo que es hoy. Pero claro que hay otros factores como la alta calificación de sus profesionales y las remuneraciones adecuadas y competitivas.

¿ En qué forma se manifiesta ese impacto?

En buena parte esta fe se encarna en personas de primera calidad. Pero también es cierto que el PDP se beneficia de la credibilidad que todavía tiene la Iglesia católica en la región. Ese hecho ha constituido un blindaje de protección para el Programa por la pulcritud del manejo. Dicha fe se traduce en términos de una ética y de una mística, que son observables en la concepción y en la realización de las actividades que realiza el Programa. La ética se palpa en el sentido de lo público que trata de construir y en su visión del desarrollo que se funda en el respeto a las personas y en el abrir posibilidades para la participación. La mística se observa en el compromiso con la gente. Esas dos cualidades tienen que ver con las creencias personales de algunos miembros del equipo, tanto de las directivas como de los colaboradores. Aunque esas creencias han suscitado discusiones al interior del equipo (se pudieran caricaturizar como el debate entre "doctrineros" y "laicos") porque no todos los integrantes las comparten,



no hay duda de que marcan el desempeño general (Octubre 15, 2002).

El lugar del desarrollo

El Programa se enmarca en el territorio de una diócesis que había formulado el propósito de hacer un plan de justicia social y paz para la región petrolera. En esta demarcación del territorio se conjugan el estudio regional de las relaciones económicas y políticas de una parte, y de otra la decisión eclesial respecta a su jurisdicción, cuyo origen sigue criterios del todo diferentes que se podrían llamar de administración misionera católica. La diócesis de Barrancabermeja había sido confiada inicialmente a los religiosos jesuitas porque se la consideraba territorio de misión. En la actual situación de la región, la fe y la ciencia vuelven a coincidir en que se trata de un "territorio difícil" para ambas y en que una alianza es conveniente para ambas partes.

La unidad dinamizadora regional del PDPMM está integrada por un equipo de promotores, la mayor parte de los cuales estuvieron vinculados a la pastoral social de la diócesis de Barrancabermeja. El Programa encuentra en los evangelizadores laicos un recurso de mano de obra que puede integrar con relativa facilidad. La primera oficina del Programa en la región se abre en la sede del Secretariado de Pastoral Social de la diócesis. El director del Programa es un sacerdote jesuita, reconocido como tal. En medio del juego de intereses políticos y económicos, esta figura posee la credibilidad necesaria para resolver los conflictos que el lanzamiento del Programa conlleva.

El presidente de la junta directiva del Programa es el obispo de Barrancabermeja y el secretario es el director general del CINEP, un sacerdote jesuita. El hecho de que sean dos figuras religiosas las que ocupan las posiciones más altas en la dirección le da a la toma de decisiones una forma menos conflictiva porque parte de una base común de intereses convergentes en la fé que es un plus invisible pero eficaz en la toma de decisiones.

Los conceptos del Programa

a. Lenguaje común

Todos estos actores, el obispo, el director del PDP, el director del CINEP, los integrantes de la unidad dinamizadora, y los miembros de *Fe y Alegría* han forjado un lenguaje común en torno a la justicia social, construido con elementos de la enseñanza social de la Iglesia católica y por lo tanto hacen parte de un vocabulario ético religioso, lo cual les permite establecer un nivel de comunicación muy estrecho que facilita los consensos y el diseño de las estrategias iniciales. Esta misma armonía del lenguaje sugiere una claridad y consistencia de propósitos que favorecen la credibilidad ya adquirida por lo que representan algunos de sus personajes.

b. Personalismo cristiano

En el objetivo del Programa, *la vida digna con plenitud de derechos humanos*, mediante la convivencia en una *cultura de paz* que ponga las bases para la construcción de un *bogar común* de donde nadie sea excluido, se reconocen conceptos de fe católica: dignidad de la persona humana (humanismo personalista cristiano), la convivencia pacífica (irenismo cristiano), hogar común (reino de los cielos, Padre celestial, hijos de Dios), inclusión de todas las personas (igualitarismo utópico cristiano).

El origen de la idea es una preocupación pastoral de la diócesis, que encuentra eco en el trabajo educativo de *Fe y Alegría*, apoyado por el CINEP. Esta institución educativa es uno de los elementos de la pastoral diocesana y entra en el Programa desde sus comienzos. Esta conjunción de intereses de fe acepta la colaboración de las tres entidades en un campo neurálgico del trabajo social: la educación.

Fe y Alegría es una institución educativa formal de nivel primario y secundario, fundada por un sacerdote jesuita y administrada en gran parte por religiosos y religiosas a todo lo largo y ancho de América Latina. La estructura educativa del Programa aprovechará la infraestructura conceptual y, con

frecuencia también la física, para construir sus empresas técnico- pedagógicas que conforman los nervios del sistema. En esta colaboración hay un fermento ideológico de fe, cultivado en el caldo educativo que pasa al Programa a través de la técnica pedagógica.

c. Imagen de fe

En Colombia, la imagen del dirigente religioso induce, por regla general, un prejuicio favorable entre grandes sectores de la población y a lo ancho de los distintos estratos sociales. Esto se ha demostrado en la solicitud que muchos jefes católicos han recibido para actuar como mediadores en repetidas ocasiones y en diversos contextos. Este prejuicio tiene que ver con los mismos aspectos que vuelven ilegítima la actual representación política. Se podría especificar como la presunción de que la corrupción y la politiquería no han impregnado del todo a las jeraquías eclesiásticas, como sí se sospecha de las políticas. La raíz de tal prejuicio es la fe religiosa. Lo cual parece confirmarse si se observa que la fe en amplios sectores ha resistido, con frecuencia, la prueba de los hechos a pesar de algunos escándalos, ocurridos a lo largo de la historia del país.

d. Motivos y actitudes

Si se mira la psicología de la gestión hay que anotar cómo en la motivación de los funcionarios del programa también juega la fe como inspiradora de actitudes altruistas y compromisos de vida. Los funcionarios del PDPMM que militaron en la Pastoral Social miran su afiliación al Programa como un deber moral, una cuestión de conciencia y como una empresa misionera. En el caso concreto de un programa que se desarrolla en zona de combates este idealismo es un activo valioso, porque los riesgos del trabajo son de vida o muerte, aun en los cargos más burocráticos.

Una motivación de ese género se encuentra blindada, por lo general, contra el desánimo porque sus razones superan las vicisitudes mundanas

y participan del carácter de las obras apostólicas que se mueven por un celo que supera la racionalidad económica y política. En las situaciones absurdas propias de un contexto de guerra esta clase de motivos son suficientes para iluminar senderos que la sola ciencia no logra esclarecer.

e. Visión de futuro

Otro campo donde la fe tiene un papel primordial es en la visión de futuro de un programa que reviste dificultades particulares en su planeación por causa del ambiente de conflicto en el que se desarrolla. Los creyentes tienen la esperanza de que su trabajo no se pierde, aun en condiciones adversas y de que su eficacia y eficiencia pueden ser medidas por indicadores trascendentales de logro. O sea que, desde su perspectiva, los fracasos se podrían considerar aparentes. Esta característica es un arma de doble filo dado que si bien maximiza el tesón de los equipos frente a los grandes obstáculos, puede también crear dificultades para la planeación y la gestión.

En el proyecto del PDPMM la fuerza de la fe parecería, en bastantes casos, haber superado felizmente el umbral del terror, una de las armas preferidas de todos los guerreros. Y en el caso de la visión de futuro del proyecto frente al modelo paramilitar parecería una condición necesaria para no sucumbir ante la estrategia de cooptación adoptada por éste último.

Desde luego, en la visión de futuro del obispo de Barrancabermeja y del actual director ejecutivo del Programa la fe es definitiva por la razón ya señalada de su afiliación personal que juega un papel consciente y explícito dentro de su estrategia política.

Procesos y Problemas Institucionales

En los procesos institucionales el papel de la fe plantea dilemas importantes en los capítulos siguientes: a) reclutamiento de personal, b) seguimiento y evaluación, c) comunicación, d) remuneración.

a. Reclutamiento de personal

La contratación de personal, cuando entra la fe de por medio, se aboca al dilema de la lealtad vs. eficiencia. Los seguidores de una misma fe se sienten unidos por una solidaridad trascendental que puede generar altos niveles de confianza, pero que también puede encubrir ineficiencia si el criterio de selección está inspirado en el clientelismo, nepotismo, etc.

b. Seguimiento y evaluación

El dilema se plantea entre eficacia y compromiso. El contrato de trabajo tiende a ser mirado en el contexto religioso, como una formalidad requerida por los principios elementales de la administración, pero, de hecho, innecesaria ya que su trabajo es un compromiso vital y moral que trasciende cualquier interés creado.

En el PDPMM se observa cómo algunos resultados y decisiones personales de los funcionarios en casos altamente peligrosos ponen en evidencia una disponibilidad y una eficacia difíciles de obtener por estímulos de ordinaria administración, e imposibles de cuantificar o evaluar en términos monetarios. Por otro lado, esa convicción de estar obrando rectamente choca con los procesos normales de control de calidad y de logro porque se perciben como faltas de confianza. Estas antinomias han sido profundamente estudiadas desde Max Weber como los problemas de la institucionalización del carisma.

c. Comunicación

El dilema se puede formular como iniciativa vs. comunicación. La buena administración consiste, en gran parte, en la buena comunicación. La fe ayuda a la comunicación, en cuanto que ofrece una base de solidaridad que facilita la comprensión de las objeciones y sugerencias ajenas. Un equipo de creyentes arranca, en general, con un prejuicio de transparencia fundada en la ya mencionada solidaridad trascendental.

Al mismo tiempo, el alto grado de compromiso y de lealtad que genera la fe produce un sentimiento de libertad y autonomía que pueden llevar al agente a tomar iniciativas que van más allá de los propósitos y objetivos institucionales, produciendo ruidos y aun obstruyendo los canales de comunicación.

d. Remuneración

El idealismo de la fe puede crear también el dilema rentabilidad vs. justicia. La motivación de fe cuenta a su favor la gratificación espiritual, la cual, en el caso colombiano de conflicto armado y corrupción extendida es una ventaja comparativa no despreciable, sobre todo tratándose de un programa de inversiones que se construye en medio de un juego político de muy amplio nivel y de una rudeza no común.

Este rasgo desinteresado puede también dificultar las negociaciones salariales y los controles contables porque no se puede calcular con comodidad el valor de actitudes que ni forman parte del contrato de trabajo, ni se pueden exigir como condiciones del perfil profesional.

Por otra parte, el reclutamiento de nuevo personal sin la motivación de fe y que solo trata de procurarse un salario, introduce todos los interrogantes acerca de la integración del equipo, de los niveles de salarios, del juego de poder interno al Programa. Uno de los colaboradores externos del Programa describe esta diferencia entre sus colegas del PDPMM como un problema de fuerza y de cuestionabilidad: los directivos que están en sus puestos por motivos de fe tienen más fuerza y son incuestionables delante de los núcleos de pobladores, mientras que los que trabajan por una remuneración material realizan una labor con menos fuerza y no gozan de la misma credibilidad de parte de las comunidades.

Prescindiendo del grado de subjetividad y generalización que esa comparación encierre, lo que sí se observa es que las comunidades establecen una clara diferencia entre quienes trabajan en un proyecto de vida y quienes están respondiendo a

