

# 4

## PERSONAL NACIONAL, LOCALIZACIÓN Y PRINCIPIOS HUMANITARIOS EN CONTEXTOS DE CONFLICTO ARMADO

Elaborado por .....

**Alejandro Pozo Marín**, investigador sénior de asuntos humanitarios de Médicos Sin Fronteras España (MSF-E), y **Teresa Murray**, directora adjunta de Operaciones de MSF-E

FOTO:

**Más de 110.000 personas viven en pésimas condiciones en el campo de Protección de Civiles en Bentiu, en Sudán del Sur. Parte del personal de MSF es también desplazado y vive en el propio campo.**

© ROGIER JAARSMAN

# 1

## INTRODUCCIÓN

Médicos Sin Fronteras (MSF) se autodefine como una organización comprometida con los principios humanitarios. En el terreno, la percepción de MSF está a menudo determinada por la de los miembros del equipo que trabaja en un lugar determinado, y son ellos quienes deberán demostrar un comportamiento acorde con esos principios. La pregunta obligada es si una organización humanitaria –cualquiera de ellas– puede garantizar la adhesión de su personal a esos principios en un contexto marcado por la coerción, la extorsión, la incertidumbre y el sufrimiento propios de las guerras, en las que la toma de partido es muchas veces impuesta. Y la respuesta, por supuesto, es que no.

El compromiso demostrado por los profesionales de la acción humanitaria en zonas de guerra ha sido, con mucha frecuencia, digno de elogio. El personal local presenta, además, características diferenciadoras con respecto a sus homólogos internacionales, que particularizan la pertinencia de reconocer su labor: porque su exposición física a las amenazas es mayor, porque se significan en contextos en los que el anonimato protege, porque ayudan a ‘otros’ cuando las necesidades de los ‘suyos’ están lejos de quedar cubiertas, o porque afrontan las consecuencias políticas y sociales de ayudar a quien se percibe como el enemigo.

Por su condición dual, como miembros de MSF y de su comunidad (y dentro de esta, con distintas pertenencias identitarias, de origen, grupo social o afiliación política, entre otras), cualquier miembro del personal local que viva en una zona en conflicto armado tendrá inclinaciones o reticencias en relación con las partes en contienda y estará influenciado por un entorno de presiones, sentimientos y sufrimiento que también le afecta directamente. De estar su supervivencia amenazada (o la de los suyos), es previsible que el compromiso con la organización quede en un plano secundario. Además, no parece prudente esperar siempre neutralidad e imparcialidad absoluta de alguien que debe socorrer a quien asocia con la causa de su desgracia, en particular cuando se prevé reincidencia. Al menos, conviene asumir que el cumplimiento del deber como profesional humanitario puede acarrear la condena y el ostracismo de una parte de la comunidad (o un problema de seguridad), por lo que la corrección profesional puede entrar en conflicto con el reconocimiento social. Tampoco cabe descartar que quien contrata nuevo personal, bienes o servicios pueda privilegiar a ‘su’ gente, en particular en situaciones de precariedad extrema o cuando no actuar de esta manera conlleve peligro. El personal local de MSF en zonas de guerra ha demostrado una humanidad, profesionalidad y compromiso excepcionales en circunstancias adversas y peligrosas para su integridad física y emocional. Con todo, no debería asombrar que, en determinadas situaciones, no haya cumplido siempre con los principios humanitarios, y sí que la expectativa de sus colegas expatriados o de la propia organización fuera la contraria.

Cuando la transgresión de las éticas humanitaria o médica aflora en el sector humanitario, se recurre con frecuencia a medidas disciplinarias reactivas como el despido o, de estar disponible, el litigio judicial. Sin embargo, no suelen cuestionarse las deficiencias y responsabilidades de las organizaciones en el análisis de contexto y la identificación de riesgos, la falta de

---

## **MSF cuestiona que la agenda de localización se proponga como panacea en contextos de conflicto armado**

estrategias proactivas de prevención o la ausencia de alternativas para que determinados miembros del personal local no tengan que enfrentarse a dilemas dolorosos cuando deben curar, seleccionar o contratar. La mera exposición de estas preocupaciones suele tacharse de políticamente incorrecta, por la percepción de que se propone juzgar y cuestionar la lealtad, el compromiso o la capacidad del personal local y no las circunstancias que les afectan; o de que se denigran las virtudes de lo local frente a las pretendidas bondades de un personal internacional que también está sometido a presiones, intereses y oportunismos. La población local, tradicionalmente tratada como víctima pasiva, es hoy considerada, en el discurso más que en la práctica, como protagonista de una toma de decisiones que le afecta, y el sector humanitario ha reformulado recientemente el marco normativo de la denominada 'agenda de localización', que incorpora desde el aumento de la financiación de grupos locales,<sup>1</sup> hasta una revisión integral del trabajo humanitario en la dirección de un mayor protagonismo de lo local.<sup>2</sup> Buena parte de los preceptos que configuran el conjunto de la agenda de localización merecen aplauso y suponen un progreso positivo en la línea de reducir las enormes distancias de todo tipo que existen entre proveedores y receptores de asistencia humanitaria. Sin embargo, MSF ha cuestionado que esta agenda no discrimine entre tipos de contextos y se proponga como panacea en contextos armados, dado que el impacto de la guerra es local y la confluencia con un poder de decisión también local puede resultar contraproducente.<sup>3</sup>

Este artículo presenta algunas conclusiones de un análisis interno realizado en MSF entre 2015 y 2018 sobre la adhesión de su personal (local e internacional) a los principios humanitarios –en particular la imparcialidad y la neutralidad– en contextos de conflicto armado. Se trata de un tema abandonado, en el que las publicaciones provenientes del propio sector han sido manifiestamente escasas. La metodología ha incluido trabajo de campo en distintos proyectos de MSF en Sudán del Sur, Siria y la República Centroafricana,<sup>4</sup> y cerca de un centenar de entrevistas, principalmente con el personal local en esos proyectos, pero también con otros miembros de las comunidades locales, con perfiles de coordinación de terreno experimentados en esos y otros contextos, y con figuras clave del Departamento de

1

El *New Way of Working* es un marco plurianual de trabajo para actores humanitarios y de desarrollo con grupos nacionales y locales en apoyo de metas colectivas que reduzcan el riesgo y la vulnerabilidad y sirvan para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Cuando sea posible, los esfuerzos deberán reforzar las capacidades existentes nacionales y locales. Véase <https://reliefweb.int/report/world/new-way-working>.

2

Véase, por ejemplo, la iniciativa *Charter for Change* en <https://charter4change.org/>.

3

De Castellarnau, M. y Stoianova, V. (2018): *Bridging the emergency gap: Reflections and a call for action after a two-year exploration of emergency response in acute conflicts*, Emergency Gap Project. MSF, Barcelona, abril; Schenkenberg, Ed (2016): "The challenges of localized humanitarian aid in armed conflict", MSF Emergency Gap series 3, noviembre. Ambos informes están disponibles en el Centro de Reflexión Aplicada sobre la Práctica Humanitaria de MSF España (<https://arhp.msf.es/>).

4

Se agradece a Enrica Picco su colaboración con el dossier sobre la República Centroafricana.

Operaciones de MSF. Conviene remarcar que el ámbito de este artículo se refiere en exclusiva a escenarios de conflicto armado y está particularizado en el personal local.

## 2

### **EL DIAGNÓSTICO: LIMITACIONES PARA ADECUAR LOS PRINCIPIOS HUMANITARIOS**

Según el estudio, MSF como organización encuentra enormes dificultades para analizar, comprender o dimensionar las limitaciones de su personal nacional en zonas de guerra. Entre las razones que explican esta situación, se identifican la insuficiente participación del personal local, la elevada rotación de personal internacional en contextos de alto riesgo, la gestión a distancia y la consiguiente reducción de la proximidad, la complejidad intrínseca de las relaciones de poder locales, el ambiente de silencio y temor que caracterizan los entornos violentos, la falta de escucha y de espacios de comunicación, o el apresuramiento típico de las actividades en el terreno. Como consecuencia, de forma frecuente se percibe a los trabajadores locales como seres despojados de su contexto, en el que las vulneraciones de los principios humanitarios no se detectan, comunican, prevén o previenen como convendría.

---

**El personal internacional, que está de paso, no se enfrenta a los mismos elementos de coerción que el nacional**

En una organización humanitaria, tanto el personal local como el internacional pueden desatender los principios humanitarios por voluntad propia o por presiones ajenas. De hecho, la primera no sería sino la presión que producen el sentido del deber, la necesidad o el interés. Pero también la familia, la comunidad o los actores con poder, incluyendo a las partes en conflicto, pueden ejercer presión para forzar la voluntad o la conducta, desde la muestra más sutil de desaprobación por fallar a la propia comunidad, hasta la extorsión directa con amenaza de muerte, pasando por la represión, el descrédito social, el oprobio o la exclusión del grupo, suya particular o de su entorno afectivo. El personal internacional, de paso por el lugar, no se enfrenta a los mismos elementos de coerción y no se juega su estatus social, reputación, estabilidad familiar o bienes materiales en el corto, medio y largo plazo. Ante la inminencia de una situación de riesgo para la propia seguridad, una persona expatriada puede aceptarla o cambiar de ubicación (y reducir o anular así su exposición), pero por lo general ese riesgo afecta a la propia persona y no al entorno afectivo o a los bienes o privilegios, que se encuentran resguardados en su lugar de origen.<sup>5</sup> Un miembro del personal local, en cambio, tiene limitadas opciones de desplazamiento y toma sus decisiones en un marco en el que puede percibir que todo aquello que da sentido a su vida está amenazado. Por ello, un análisis de riesgos puede concluir que, en determinadas ocasiones, una persona forastera está en mejores condiciones de escoger entre opciones sensibles que proporcionen o denieguen beneficios, y de aconsejar la ‘deslocalización’ para facilitar la elusión de situaciones

---

5

Conviene mencionar que el personal internacional es cada vez más diverso y que una parte proviene de lugares que también sufren conflictos armados y tensiones políticas.

comprometidas, descargando tensión en una toma de decisiones ubicada a miles de kilómetros de distancia.

Conviene, con todo, cuatro apuntes: primero, diferenciar esta propuesta de las lógicas y prácticas equivocadas que niegan el poder local de decisión en defensa de una pretendida mayor capacidad de gestión inherente a los agentes externos; segundo, reconocer que, en ocasiones, el personal internacional en las sedes toma decisiones en abstracto que implican consecuencias vitales para sus colegas locales; tercero, que mientras las situaciones a las que se refiere este artículo son excepcionales en el sector de la ayuda, el trabajo en contextos extremos constituye la norma en una parte importante de las operaciones de MSF; y cuarto, que el trabajo humanitario en estos lugares no debería ser tan excepcional para las organizaciones humanitarias, al coincidir, en muchos casos, con situaciones de grave crisis humanitaria.

En los escenarios de conflicto armado, es enormemente improbable que ninguno de los cientos de miembros locales de MSF se vea profundamente afectado por las dinámicas violentas del contexto de guerra en el que vive. En Siria, por ejemplo, de los 23 incidentes de seguridad contra empleados de MSF registrados entre agosto de 2012 y octubre de 2014 en la región de Aleppo, ninguno estaba aparentemente relacionado con su trabajo en la organización.<sup>6</sup> Buena parte de la plantilla de MSF ha perdido en esta guerra a uno o varios familiares cercanos y, sin duda, tiene una idea real o percibida de las causas de su sufrimiento. En cualquier contexto en guerra, la población local –incluyendo a quienes trabajan en organizaciones humanitarias– desarrolla diferentes estrategias de relación con las partes en conflicto, los actores con poder y los grupos humanitarios, desde el abrazo incondicional hasta la oposición por medios violentos, pasando por distintos grados de agasajo, aprobación, acomodación, ninguneo, evasión, reticencia, contestación, rechazo o resistencia. En determinadas situaciones, miembros del personal sanitario han asumido personalmente su trabajo en MSF como un acto de resistencia comprometido con la causa de la oposición o como una extensión de la influencia del Estado. Otros, incluso, han colaborado con las partes en conflicto armado con el desconocimiento de la organización. En la guerra de Libia en 2011, por ejemplo, algunos trabajadores de MSF también combatieron en el frente, aunque no simultanearon ambas funciones: tras el trabajo, tomaban el fusil y viceversa –eran los ‘*humbels*’ (‘humanitarios de día, rebeldes de noche’), por recurrir al símil popularizado en Sierra Leona<sup>7</sup>. En los primeros meses de la crisis libia, MSF no fue percibida como neutral ni como imparcial, ni por su propio personal local ni por el conjunto de la población en Misrata.<sup>8</sup> Haciendo memoria, el caso más traumático y excepcional habría sucedido en Ruanda durante el

6

Hatuqa, D. (2015): “From medical care under fire to the near impossibility of humanitarian action: MSF’s account of 2 years in Aleppo”, MSF, febrero, p. 22.

7

Los ‘*sobels*’, contracción de ‘*soldiers by day, rebels by night*’ (soldados de día, rebeldes de noche), fueron combatientes que formaban parte, al mismo tiempo y por distintas razones, de las Fuerzas Armadas sierraleonesas y de los grupos rebeldes.

8

Véase el relato sobre Libia en Casaer, P. (ed.) (2013): *The Inside Story. Personal Testimonies. The History of MSF-Belgium and the Operational Centre of Brussels*, Bruselas, MSF, pp. 527-8.

---

## En los primeros meses de la crisis libia, MSF no fue percibida como neutral ni imparcial

---

## Las prácticas de reclutamiento pueden reproducir las dinámicas de conflicto, poder y violencia

genocidio de 1994, en el que fueron ejecutados cerca de 250 miembros del personal de MSF y centenares de pacientes.<sup>9,10</sup> Trabajadores locales de MSF asesinaron o entregaron a colegas o a las mismas personas a las que debían asistir. Una parte lo hizo forzada por la situación, para poder salvar la vida y no ser acusada de complicidad; otra obró con voluntad, convencida de la pertinencia de sus actos; una tercera eludió cualquier responsabilidad; un último grupo, por el contrario, defendió con valentía a sus compañeros y pacientes, a quienes consideraban, simplemente, personas por cuyo derecho fundamental a la vida merecía la pena correr el riesgo.<sup>11</sup>

Los casos en los que personal humanitario local e internacional ha demostrado un comportamiento poco compatible con los principios humanitarios, incluyendo la humanidad, han sido manifiestos en todos los continentes. Con todo, los ejemplos mencionados son excepcionales. Existen, sin embargo, otros riesgos más frecuentes en contextos de guerra. En primer lugar, las prácticas de reclutamiento pueden reproducir en una organización humanitaria las mismas dinámicas de conflicto, poder y violencia que afectan a la crisis. Segundo, miembros del personal pueden priorizar, privilegiar, descuidar o incluso maltratar a pacientes en base a sentimientos de simpatía, afinidad, temor, animadversión u odio. A modo de ejemplo extremo, se preguntó a algunos candidatos a puestos en la plantilla de MSF en Siria cómo reaccionarían ante el caso hipotético de recibir como paciente a un combatiente de una parte en conflicto determinada. “Matarlo” era una respuesta que excluía inmediatamente la contratación, pero que refleja la complejidad del trabajo humanitario en algunos lugares extremos. Tercero, una parte de la población puede tener la percepción (fundada o producto de prejuicios, temores u otros sentimientos) de inseguridad, o cuanto menos incomodidad, en las estructuras de salud de MSF, como consecuencia de la identificación del personal, y no recurrir a esos servicios o hacerlo solo como último recurso, quizá cuando ya es demasiado tarde. Y cuarto, tanto en los proyectos con gestión a distancia como en los gestionados directamente, el personal local (y el expatriado) puede utilizar su influencia para privilegiar a determinadas personas o grupos de población, por distintas razones que no siempre son fáciles de identificar y comprender.

El objetivo principal de MSF es proporcionar asistencia sanitaria de manera imparcial y gratuita. La priorización de pacientes por cualquier motivo distinto a la gravedad y premura de su situación médica o las limitaciones de acceso a los centros de salud son elementos de preocupación especial para la organización. En ocasiones, grupos armados han forzado al personal sanitario a anteponer la atención a un combatiente herido (o no han precisado de coerción, al percibirse esta preferencia como

---

9

Casaer, P. (ed.) (2013): Op. Cit., p. 201; Bradol, J. H. y Le Pape, M. (2016): “Humanitarian Aid, Genocide and Mass Killings. MSF, The Rwandan Experience, 1982-97”, MSF, 23 de noviembre.

10

En una sola ocasión, 150 pacientes del hospital de Butare fueron asesinados junto a cinco trabajadores de MSF delante de sus colegas. Binet, L. (2014): *Genocide of Rwandan Tutsi 1994*, MSF Speaking Out, 3ª edición, abril, p. 24.

11

La traumática experiencia de MSF en Ruanda está recogida en Binet, L. (2014): Op. Cit. Véase también Casaer, P. (ed.) (2013): Op. Cit., pp. 201-8.

---

## Los registros médicos son útiles para valorar la imparcialidad de los servicios proporcionados

natural); en otras, segmentos de población han evitado los centros sanitarios de MSF por el temor o desconfianza que les despertaba una parte del personal nacional. La información sobre quién accede a los servicios, y en especial sobre quién no lo hace, puede ser indicio de ese acceso limitado. Los pacientes pueden ser discriminados positiva o negativamente por el personal local (lógicas ambas contrarias al proceder aceptado en MSF), y también se conocen casos de la situación contraria: pacientes que han proferido insultos, amenazas o ataques contra el personal humanitario.<sup>12</sup> Es muy probable que buena parte de los incidentes entre pacientes, personal local y otros miembros de la población no sea registrada o comprendida por MSF como organización y, por definición, la ausencia de quejas formales no descarta la existencia de agravios, reales o percibidos. Algunas medidas pueden mejorar el acceso, como la localización geográfica del centro de salud o el diseño y composición de la plantilla médica y no médica, en términos de género, identidad o posición política o socioeconómica. Pero MSF es consciente de que la segregación de pacientes puede contribuir a las dinámicas de polarización social, y por eso intenta evitarlas. Por otro lado, los registros médicos pueden utilizarse como instrumento para valorar la imparcialidad de los servicios proporcionados, y los encuentros frecuentes con distintos segmentos de la población pueden ayudar a detectar percepciones de confianza, seguridad, calidad y cuidados. Además, preocuparse por el vocabulario que se utiliza (evitando estigmas y etiquetas) y esforzarse por disponer de espacios para debatir y compartir puede mejorar la atmósfera de trabajo, la cohesión del personal (aparcando las diferencias) y, en consecuencia, los servicios prestados.

En muchos lugares, y no solo en contextos de guerra, MSF constituye una de las principales fuentes de ingreso económico y su presencia representa una oportunidad de contratación, negocio, poder o mera supervivencia. Entre otros, MSF paga salarios, compra bienes e insumos, utiliza servicios y alquila vehículos, oficinas, almacenes y viviendas. Algunos de los perfiles laborales más expuestos a las presiones de la guerra son, precisamente, los responsables de decidir (o influenciar la decisión de) a quién cabe contratar, alquilar o comprar. Tienen en su mano la capacidad de privilegiar o descartar proveedores o candidatos que son muchas veces actores de poder o sus delegados –incluyendo a las partes en conflicto– o pueden, incluso, ser ellos mismos o su entorno, por ejemplo, cuando un allegado abre un negocio para proveer bienes y servicios a MSF. Cuando los procesos de reclutamiento y provisión son públicos y se comunican de forma abierta interna y externamente e involucran a varias personas –locales y no locales–, se reducen las opciones de favoritismo en comparación con los procedimientos menos regulados, por ejemplo, la contratación a dedo de jornaleros.

La reacción típica ante el conocimiento de lo que se considera una actuación fraudulenta se canaliza a menudo por medidas disciplinarias (despidos o advertencias) y por el recurso a juicios de moral simplistas que señalan a los acusados su falta de compromiso y sus consecuencias en la asistencia de personas

---

12

Véase, por ejemplo, Neuman, M. (2014): “‘No patients no problems’: Exposure to Risk of Medical Personnel Working in MSF Projects in Yemen’s Governorate of Amran”, *The Journal of Humanitarian Assistance*, 18 de febrero.

necesitadas. Sin embargo, es más raro que estos casos estén acompañados de una comprensión profunda del contexto y de las razones y circunstancias que llevaron a cometer los actos reprobados. No se trata aquí, en absoluto, de adoptar una actitud condescendiente ni caritativa con quien incurra en una falta grave, sino de comprenderla y preguntarse de qué manera podría haberse evitado. En la promoción laboral, por ejemplo, cabe analizar si elevar el estatus de una persona a posiciones sénior con mayor poder de decisión aumenta su vulnerabilidad frente a la coerción de terceros actores, y si no existen alternativas para reconocer su trayectoria y valía.

## 3

### **ALGUNOS DILEMAS RELACIONADOS CON CONOCER AL PERSONAL NACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CONTEXTO**

---

**No importan solo las etiquetas identitarias de las personas, sino también su comportamiento social o su militancia en el pasado**

Una medida tan práctica como controvertida es el mapeo del personal nacional, para conocer quién es quién 'políticamente', en lo referente a sus relaciones de poder. MSF conoce a su gente en su contexto laboral, en cuanto al desempeño de sus actividades o la actitud demostrada. Sin embargo, la población en general percibe a estas personas de la misma manera que antes de que engrosaran la plantilla de MSF y el que lleven el chaleco de la organización no cambiará esa visión. No importan solamente sus etiquetas identitarias y otras pertenencias, sino también, por ejemplo, el comportamiento social en el pasado, su afiliación política o su militancia en causas de todo tipo. Esa persona estaba y sigue estando significada para la población y con frecuencia solo sus colegas internacionales desconocen esa percepción. El mapeo del personal puede ser útil no solo para identificar problemas potenciales de seguridad o aceptación, sino también para conocer quién puede solucionarlos. Muchas de esas personas y sus familiares han crecido y vivido en los mismos lugares en los que trabajan y han construido lazos de amistad y enemistad. Una manera de identificar quién es la persona más adecuada para representar a MSF o tratar con determinado interlocutor es conocer (también 'políticamente') al personal y establecer canales de comunicación de confianza donde expresar incomodidad o alerta, y donde debatir desde abajo las decisiones operacionales y los dilemas en un ambiente poco purista y dogmático que reconozca las dificultades. Sin embargo, mapear al personal también acarrea gran preocupación, ya que supone registrar las maneras de pensar y actuar privadas. Desde una perspectiva de los derechos laborales, mapear políticamente a un empleado puede ser inaceptable; desde una operacional, se percibe en ocasiones como plausible para poder trabajar con mínimas condiciones de seguridad y éxito. Con todo, las conclusiones de las personas entrevistadas es que no existe en MSF una política expresa sobre el mapeo del personal local y depende por tanto de los responsables de cada proyecto hacerlo o no, o continuar iniciativas anteriores; también que el mapeo se considera fundamental en determinados contextos con especial polarización político-social; y que esta es una tarea incómoda susceptible de ofender y producir nuevas tensiones, por lo que también importa cómo llevarla a cabo.

Los procesos de reclutamiento en contextos de conflicto armado son también fuente frecuente de problemas. Aparte del riesgo

que suponen las prácticas fraudulentas y de nepotismo, estos procesos afectan a la adhesión a los principios humanitarios y la percepción del conjunto de los equipos, por lo que importa, y mucho, a quién se recluta. En la teoría de lo correcto, una persona debería ser escogida únicamente en función de sus competencias y capacidades. Sin embargo, en contextos de guerra, esta teoría puede favorecer a estratos de población con mayores oportunidades de acceso a la educación o el aprendizaje de idiomas. De obedecer con rigor el principio de imparcialidad en el reclutamiento, por ejemplo, un equipo de MSF puede acabar configurado por un grupo social popular subordinado a otro percibido como élite, replicando internamente algunas de las tensiones que podrían caracterizar el conflicto armado. Por otro lado, la escasez de profesionales sanitarios cualificados según los estándares médicos aceptados en MSF dificulta la contratación de personal local y favorece a las personas forasteras, cuando un criterio de selección adaptado al contexto podría recomendar la incorporación de locales con una menor cualificación. De nuevo, en un marco de decisión caracterizado por el dilema, los criterios operacionales y los laborales pueden entrar en conflicto.

---

## **El personal local que vive y trabaja en una zona de conflicto es parte de un contexto del que no puede abstraerse**

### **4 CONCLUSIÓN**

El personal local que vive y trabaja en zonas de conflicto armado es parte de un contexto del que no puede abstraerse. La guerra conlleva violencia, sufrimiento, incertidumbre, miedo, desconfianza, rencor y reacciones viscerales, en particular cuando alguien siente que están en juego su supervivencia o la de los suyos. La adhesión del personal humanitario a todo principio humanitario en toda circunstancia es una aspiración imposible, dado que la afectación por el entorno que lo rodea es inherente e intrínseca a los conflictos armados. No puede, por tanto, eliminarse el riesgo de transgresión, pero sí puede gestionarse y minimizar su impacto mediante una prevención basada en la participación local y un entorno de confianza, el análisis profundo del contexto y de las relaciones de poder, y el ejercicio de una empatía sin juicios morales.

El conocimiento y la comprensión de los factores de presión que pesan sobre el personal local son precarios y los mecanismos de comunicación y detección son débiles y reactivos. Muchas veces, el personal y las comunidades son mucho más conscientes de las transgresiones en las instalaciones de MSF que los propios coordinadores internacionales, que las interpretan con sorpresa. Se considera fundamental el establecimiento de canales de comunicación adecuados y la asunción de medidas de prevención y mitigación (e instrumentos de detección) integradas en los diseños de los servicios médicos y los modelos de gestión. También se requiere una arquitectura que combine la necesaria participación del personal local en la toma real de decisiones con medidas que limiten su vulnerabilidad frente a la coerción y el oportunismo para causas poco compatibles con los principios humanitarios.

La mayoría de las personas entrevistadas sienten que el abordaje de las dificultades que enfrenta el personal local se encuentra todavía en un nivel retórico, deficitario en profundidad, análisis,



matiz y capacidad de aplicación pragmática. Los análisis de contexto son percibidos con frecuencia como demasiado simplistas, sin profundizar lo suficiente en las dinámicas de poder relacionadas con los recursos, las pertenencias, la identidad, el poder y el estatus. Todo ello puede suponer una amenaza para la actuación imparcial y dificultar un enfoque proactivo de gestión del personal y de los riesgos, incluidos los derivados de una percepción negativa. El personal local tiene una comprensión del contexto, las necesidades y las percepciones muy superior a sus colegas extranjeros. Sin su participación preeminente, una organización humanitaria no puede permitirse trabajar en zonas extremadamente violentas, y su compromiso, valentía, capacidad y saber hacer constituyen el grueso de las razones que hacen de MSF una organización digna de aplauso. Pero las buenas intenciones que probablemente inspiran la defensa de la localización del trabajo humanitario, o las comprensibles preocupaciones sobre la configuración de la acción humanitaria como instrumento político o vector de nuevos tintes coloniales y supremacistas, no deben dejar de lado la particularidad de los conflictos armados ni despojar al personal local del contexto que condiciona su comportamiento y actitud.

---

**Una organización humanitaria no puede permitirse trabajar en zonas violentas sin la participación preeminente del personal local**