

**INFORME FINAL**  
**DE CONSULTORIA**  
**EVALUACIÓN EXTERNA**

**del Proyecto**

**PLAN CUATRIENAL 2005 – 2008**  
**(Número: EED 2005 0238 G, BfdW – Ko 204/2005)**

**entre EED**

**y**

**FUNDACIÓN CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y**  
**EDUCACIÓN POPULAR**

**CINEP**

**Evaluación por encargo del CINEP y Evangelischer**  
**Entwicklungsdienst – EED**

---

Consultores:  
Molvina Zeballos  
Norberto Ríos  
Jorge Krekeler

Bogotá / Colombia, Enero - Febrero 2008

## ÍNDICE

0. Introducción	3
<b>1. Resumen Ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>2. Aspectos Generales</b>	<b>6</b>
2.1. Contextualización y antecedentes de la evaluación	6
2.2. Metodología empleada	6
<b>3. Ejes de análisis y de apreciación</b>	<b>8</b>
3.1. La verificación del impacto del trabajo del CINEP	8
3.1.1. <i>Concordancia entre la Planeación y la Ejecución</i>	8
3.1.2. <i>Coherencia en la Orientación Estratégica Institucional (clientes, alianzas, cobertura)</i>	11
3.1.3. <i>Identificación y valoración de impactos y cambios logrados, y su sostenibilidad</i>	14
3.2. Comprobación del grado de aplicación y de seguimiento de las recomendaciones de la evaluación externa de junio 2004	17
3.2.1. <i>Planeación y Evaluación</i>	17
3.2.2. <i>Bienestar de la gente</i>	21
3.2.3. <i>Sostenibilidad Financiera</i>	25
3.3. Valoración de las consecuencias de la articulación de los Centros Sociales de la Compañía de Jesús	27

<b>4. Valoraciones y Recomendaciones</b>	<b>31</b>
4.1. Principales Valoraciones	31
4.2. Principales Recomendaciones	33
4.2.1. <i>Recomendaciones para el corto plazo</i>	33
4.2.2. <i>Recomendaciones para el mediano y largo plazo</i>	35
<i>Anexos</i>	
Anexo 1: Términos de Referencia de la Evaluación	39
Anexo 2: Cronograma de Actividades del Equipo Evaluador	45
Anexo 3: Lista de Grupos y Personas Entrevistadas	47
Anexo 4: Documentos analizados	50
Anexo 5: Guía para las entrevistas	52
Anexo 6: Lista de abreviaturas	54
Anexo 7: Cuadros de información financiera y presupuestal	56
Anexo 8: Cuadros de información sobre personal y salarios	59

## **0. Introducción**

La misión de evaluación externa del “Plan Cuatrienal de Actividades 2005 - 2008”, apoyado por el EED y por otros proyectos complementarios, de Cordaid (Países Bajos), Cafod (Reino Unido), Broederlijk Delen (Bélgica) y Desarrollo y Paz (Canadá), en forma institucional como de varias otras agencias, en forma de proyectos específicos, se realizó entre el 17 de enero y 04 de febrero de 2008 con la presencia del Equipo Evaluador durante este período en Bogotá y, para la realización de visitas y entrevistas trasladándose a diferentes localidades de las zonas de intervención (Norte Antioqueño - Medellín, Magdalena Medio - Barrancabermeja, Cerros Orientales de Bogotá). La evaluación externa se realizó a principio del séptimo y penúltimo semestre del plan cuatrienal apoyado por el EED, que se inició en mayo de 2005 y tiene prevista una duración de cerca de cuatro años (cuarenta y cuatro meses, hasta finales del 2008); en cuanto a los proyectos apoyados por Cordaid, Cafod, Broederlijk Delen y Desarrollo y Paz se refiere, se trata del quinto semestre de un plan trienal. En realidad, se trata de un solo plan institucional, apoyado de forma institucional por el EED y de las otras agencias, aun cuando los periodos de los apoyos institucionales son diferentes.

El objetivo de la evaluación fue la identificación y valorización de los efectos y posibles impactos de la intervención del plan, un balance entre lo planificado y lo ejecutado, análisis de la pertinencia de la orientación estratégica del plan cuatrienal del CINEP. También se apuntó a un análisis valorativo del proceso de aplicación y seguimiento a las recomendaciones emitidas por la última evaluación externa (2004); y finalmente a una valoración del actual proceso de articulación de la institución con los otros Centros Sociales de la Compañía de Jesús y posibles futuros escenarios. Los productos de la evaluación deben colaborar en la construcción de perspectivas para el diseño de un nuevo plan institucional (trienal: 2009 - 2011). Para cumplir con este objetivo, el equipo evaluador, formado por tres consultores externos a la institución, una mujer y dos hombres con experticias complementarias, realizó diversas actividades: lectura y revisión de documentos (ver lista en anexo N° 4), visitas a diferentes localidades de las zonas de intervención y entrevistas con actores locales, representantes de entes públicos comunales y públicos, con los directivos y personal técnico del CINEP, además de representantes de instituciones y organizaciones del entorno de la institución (ver en anexos N°2 y 3).

Las documentaciones disponibles para la evaluación contemplaron el periodo de principios del 2005 (inicio del proyecto) hasta la fecha, con respecto a documentos de carácter más institucional y programática también de antes. El programa de visitas y entrevistas había sido organizado con anterioridad por el CINEP. Por la cobertura geográfica bastante amplia del plan se optó por una focalización de visitas y entrevistas a las regiones antes mencionadas. Para el desarrollo de la evaluación, el equipo contó con amplias facilidades de parte del CINEP y, particularmente, con la acogida cálida, sincera, reflexiva, del personal institucional a cargo de la conducción y ejecución del plan. Esta actitud, que evidencia una cultura institucional que valoriza un proceso de evaluación en tanto proceso de aprendizaje mutuo, fue muy positiva para el desarrollo de la evaluación y permitió al equipo evaluador no sólo realizar su trabajo, sino enriquecerse por el intercambio con una institución y unas personas cuya calidad profesional y personal está efectivamente al servicio del desarrollo de la población de alta vulnerabilidad del país. El equipo evaluador desea expresar su agradecimiento y espera que este trabajo sea de utilidad para el trabajo futuro del CINEP y su relación con el EED.

Molvina Zeballos

Norberto Ríos

Jorge Krekeler

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

La evaluación externa del “Plan Cuatrienal de Actividades 2005 - 2008”, ejecutado por la Fundación Centro de Investigación y Educación Popular - CINEP, fue realizado por tres consultores con perfiles complementarios entre el 17 de enero y 04 de febrero del 2008 y tenía como objetivo establecer y evaluar cambios atribuibles al plan cuatrienal y su orientación estratégica, realizar un análisis en cuanto al grado de aplicación y seguimiento a las recomendaciones de la evaluación externa de junio del 2004; además apuntaba a una valoración de las consecuencias de la articulación de la institución con otros Centros Sociales de la Compañía de Jesús. Finalmente se buscaba la generación de pautas y perspectivas para el diseño de un nuevo plan institucional trienal (2009 – 2011).

De forma general la misión de evaluación externa constata la existencia de cambios e impactos positivos e intencionados.

La evaluación llega a la conclusión de que tanto la forma como el desempeño de/en la ejecución del plan han sido competitivos, eficaces y eficientes, aun cuando existen potenciales no óptimamente aprovechados. Se constata una ejecución adecuada y pertinente del plan, la adecuada y flexible adaptación del plan a los cambios en el contexto y la legitimidad y reconocimiento con que cuenta el CINEP tanto en el nivel de actores locales y regionales como de parte del entorno institucional, con sus representantes públicos y privados.

Los resultados hasta ahora obtenidos como también los cambios (entre efectos y primeros impactos) logrados y atribuibles al plan evidencian un nivel aceptable de efectividad. Tanto los enfoques estratégicos del plan con sus programas y proyectos, basado en el fortalecimiento del tejido social, en la investigación y generación de datos e incidencia en lo público subrayan la pertinencia del planteamiento estratégico de la institución.

El grado de cumplimiento de los resultados esperados según la matriz de planeación para los diferentes programas y proyectos del plan es, según las apreciaciones cualitativas de la misión, aceptable.

Los cambios a nivel de efectos y primeros impactos atribuibles a la ejecución del plan son amplios, intencionados, positivos y muy pertinentes para la construcción del desarrollo y la paz. Los cambios más notorios, en este sentido son: i) el cambio paradigmático: contribuir al desarrollo como forma de contribuir a la paz y a la concertación entre actores locales y regionales con intereses muy diversos, ii) lograr espacios de reflexión con el apoyo estatal para temas tan controvertidos como el conflicto interno del país, iii) el reconocimiento de parte del Estado y de la academia por el soporte investigativo desarrollado en materia de conflicto, paz y construcción de Estado en las regiones, iv) la superación del estigma institucional y función de bisagra entre entidades privadas (empresas) y públicas y el tejido socio-organizativo. Estos cambios han contribuido de forma palpable a la construcción de paz y desarrollo y reflejan la relevancia del plan en cuanto a la coyuntura política y social, muy compleja de Colombia.

Quizás, más que el diseño, el enfoque estratégico y la direccionalidad metodológica del plan, ha sido la capacidad constante institucional, tanto de los programas y proyectos como de la dirección para adaptar el plan a las coyunturas regionales y nacional las condicionantes para la ejecución exitosa del mismo, reflejada por los resultados producidos y cambios logrados. En este sentido se constata que la matriz de planeación del plan cuatrienal, más que de matriz ha servido de marco referencial.

El grado de aplicación y de seguimiento de las recomendaciones de la evaluación externa de junio 2004 es relativamente satisfactorio. Las recomendaciones han sido numerosas y sobrepasaron tanto las capacidades institucionales como las posibilidades presupuestarias para ser aplicadas al mismo tiempo. Varias de las recomendaciones surgen nuevamente en el marco de la presente evaluación.

La articulación del CINEP con el Programa por la Paz, en el marco del proceso de fusión de los centros sociales de la Compañía de Jesús en Colombia, ha sido exitosa.

La misión recomienda enfáticamente dar continuidad al apoyo a los procesos generados en el marco del presente plan. Para ello se identifica diferentes reajustes tanto a nivel institucional como para un futuro plan, entre ellos: i) actualizar y complementar estrategias para la sostenibilidad financiera y desarrollar la oferta de servicios, ii) buscar mayor concordancia entre los planteamientos estratégicos y el diseño como también la implementación del plan con sus programas y proyectos, iii) lograr desde la comunicación una mayor incidencia en lo público, iv) concluir el proceso de re-ingeniería organizacional, v) alcanzar formas y políticas sustentables referente a la contratación, remuneración y bienestar del personal, vi) lograr una modernización de la tecnología informática en la institución, vii) proyectar más estratégicamente el relacionamiento y participación en redes, y viii) fortalecer una cultura institucional que acepte y construya la imagen corporativa.

Para el desarrollo de la evaluación, la misión contó con amplias facilidades de parte del CINEP, tanto en el momento de la preparación como durante la realización de la evaluación.

## **2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

### **2.1. CONTEXTO Y ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN**

El Plan Cuatrienal de Actividades 2005 – 2008, desarrollado por la Fundación Centro de Investigación y Educación Popular CINEP inicia en mayo del 2005 y constituye la columna vertebral de la institucionalidad y del abanico de actividades de la institución. El EED, junto con Cordaid, Cafod, Broederlijk Delen y Desarrollo y Paz apoyan, aun cuando por periodos diversos, la integralidad de este plan institucional. El apoyo del EED incluye un pequeño aporte por parte de Pan para el Mundo. El plan de financiamiento aprobado en el marco del apoyo del EED considera un porcentaje relativamente alto (alrededor del 88%) de financiamiento a movilizar por el CINEP, sea por captación de recursos a nivel internacional, nacional y/o generación de ingresos propios por concepto de servicios. El monto total del plan cuatrienal asciende a 5,7 millones de Euros, el aporte del EED alcanza un monto de 700.000,- Euros.

La realización de la evaluación externa ha sido acordada entre el CINEP y el EED en el momento de la aprobación del apoyo al plan cuatrienal y, con mira al grado de avance en la implementación del plan y del momento de la evaluación, se trata de una evaluación final o de cierre.

Desde el diseño de los *Términos de Referencia* (véase anexo No. 1), la evaluación recoge el interés del CINEP, contar con una mirada externa tanto de los avances, cambios e impactos logrados como del grado de implementación de las recomendaciones emitidas por la última evaluación externa (2004). Dado que el CINEP se constituye en uno de varios centros sociales pertenecientes a la Compañía de Jesús en Colombia, y partiendo de la decisión de entrar en un proceso de articulación y fusión entre estos centros, la evaluación abarca también este campo de análisis. Hasta el momento, el CINEP se articuló con el Programa por la Paz – PPP. Los cuatro Centros Sociales involucrados en este proceso de articulación son, además del CINEP y del PPP, el Servicio Jesuita de Refugiados – SJR y el Instituto Mayor Campesino - IMCA.

### **2.2. METODOLOGÍA EMPLEADA**

La concepción metodológica de la evaluación combina enfoques inductivos y deductivos y fusiona ambas lógicas de análisis, dado que partió de lo general de los documentos del plan y a la vez estudió de forma selectiva las características particulares de los programas con sus proyectos y líneas, las apreciaciones de las y los actores sociales, públicos y privados involucrados por el plan a través de entrevistas semi-estructuradas para llegar a resultados particulares por una parte y a resultados generales por otra.

Los enfoques para el análisis se hallan determinados por las estructuras mentales de los consultores, por el bagaje de conocimientos que llevan dentro, por sus concepciones éticas, por la capacidad de investigación de la realidad que poseen, por sus concepciones políticas, por los conocimientos anteriores que se acercan al objeto estudiado. Es decir, hay objetos estudiados sobre los que ya se tiene alguna información, sobre los que ya se leyó algo en su momento, entonces esta información ya determina un cierto enfoque, un cierto acercamiento hacia el objeto de estudio. Esto marca una orientación del proceso de percepción. La percepción humana impide la realización de una afirmación de absoluta objetividad. Esto no significa que la persona no pueda acercarse a ciertos niveles de objetividad. La percepción es casi siempre fragmentada y esto representa un problema para la elaboración de los informes de

evaluación y para el contenido informativo de los mismos. Para percibir, los evaluadores paralizan la realidad dinámica y obtienen un momento de la misma. Es importante tener en cuenta esta limitación en la percepción humana para no caer en la pretensión de querer desarrollar informes sin una exhaustiva investigación de la realidad sobre la que expresaremos algo, para poder apreciar las aristas invisibles de la problemática.

La evaluación, ya por el abanico muy amplio del plan cuatrienal, tanto en lo temático como geográfico, ha priorizado métodos y técnicas cualitativas de investigación para poder obtener la información mas adecuada.

Al inicio de la evaluación se obtuvo la información más global y también técnica del plan, se entrevistó a los directivos y técnicos del mismo y a otras personas del entorno institucional para entender las orientaciones y los logros del plan. Adicionalmente se obtuvo información desde del monitoreo semestral documentado. En el nivel territorial se realizó una parte de la investigación, realizando entrevistas y reuniones analíticas para obtener información, opinión y valoración y algunas observaciones de campo para verificar el funcionamiento del plan. Por cuestiones de organizar el trabajo y responsabilidades hacia el interior del equipo evaluador, se trabajó previamente un índice para la estructuración del informe asignando responsabilidades entre los tres consultores. Parte de las visitas e entrevistas han sido realizadas de forma simultánea por los evaluadores.

La evaluación ha comprendido las siguientes acciones:

- Análisis de documentos institucionales y del plan cuatrienal (véase anexo No. 4), puestos a disposición de la misión de evaluación ya sea como documentos de lectura o de referencia.
- Reuniones y entrevistas con la dirección y comités de conducción, subdirecciones y gerencias, además del personal de los programas y proyectos. Además visitas a tres de las cinco regiones focalizadas con el propósito de concertar entrevistas con los actores sociales y el tejido socio-organizativo, operadores y facilitadores públicos. En todas las actividades desarrolladas se ha contado con el tiempo necesario, aun cuando ha sido un elemento limitante el hecho de tener que focalizar las visitas y entrevistas a algunas localidades si se toma en cuenta la amplia cobertura geográfica del plan. Ha sido posible realizar el cronograma de actividades, preparado por el CINEP minuciosamente para cada región como también al nivel de la sede en Bogotá (véase anexos No. 2 y 3). En total, se ha entrevistado a 124 personas.
- Trabajo de Gabinete. Este comprendió desde la lectura de documentos, análisis y comentarios acerca de los mismos por parte del equipo evaluador, procesamiento de la información, cruce de información entre los evaluadores con respecto a las entrevistas y reuniones por región y sistematización de la información, identificación de las apreciaciones y hallazgos cualitativos, hasta la preparación de una presentación del informe preliminar para su análisis y discusión con el Comité de Gestión y el equipo institucional del CINEP.
- Presentación de un informe preliminar. En el marco de esta validación y con la posibilidad de retroalimentar el informe, el equipo evaluador presentó previamente las conclusiones, sugerencias y recomendaciones, pudiendo recoger apreciaciones de parte de la institución y su equipo para la redacción del informe final.

### **3. EJES DE ANÁLISIS Y DE APRECIACIÓN**

Los ejes de análisis y de apreciación a continuación son producto de un cruce y conjugación de entre las preguntas claves definidas desde los TdRs y los criterios de análisis, aportados desde el equipo de evaluación.

#### **3.1. LA VERIFICACIÓN DEL IMPACTO DEL TRABAJO DEL CINEP**

En el marco de este capítulo se analiza una serie de tópicos relevantes para poder emitir opiniones en cuanto a la eficiencia y efectividad de los acciones del CINEP en el marco del Plan Cuatrienal evaluado, tanto en cuanto a una comparación entre lo planificado y lo ejecutado, a la pertinencia de la direccionalidad de los objetivos y proyección estratégica como en cuanto el logro de cambios a nivel de efectos e impactos.

Hemos organizado esta sección en tres grandes aspectos que han sido solicitados en los términos de referencia: i) la concordancia entre lo planificado y ejecutado por CINEP de su plan estratégico institucional cuatrienal 2005-2008, ii) la valoración de la coherencia en las orientaciones estratégicas de la institución y iii) la identificación de los cambios logrados y su sostenibilidad.

##### **3.1.1. Concordancia entre la Planificación y la Ejecución**

La revisión de los propósitos explicitados en plan estratégico institucional cuatrienal 2005-2008 y lo realizado por CINEP en los tres años que incluyen la presente evaluación externa, nos permiten afirmar que, en términos generales, hay un alto grado de concordancia entre lo propuesto y lo ejecutado.

A pesar de lo ambicioso del plan cuatrienal –objetivos de gran envergadura, excesivo en la cobertura geográfica, temas de investigación y sistematización de información, y propósitos de adecuación interna- y la inestabilidad financiera del mismo ya que su concreción no estaba garantizada sino que dependía mucho de la capacidad de CINEP para conseguir financiamiento, consideramos que superó el riesgo de convertirse en una sumatoria de programas o proyectos para dar paso a un plan coherente y enmarcado a la consecución de la MeGa.

En su diseño el plan contempló ocho programas (cinco regionales y tres nacionales). En lo que respecta a los regionales, tres de ellos han mantenido cierta estabilidad en su ejecución en relación a las orientaciones planeadas: Región Bajo Atrato, Región Magdalena Medio, Región Bogotá (Cerros Orientales). En el caso de la Región Piedemonte Llanero (Meta) no se ha logrado una intervención más consistente, únicamente se participa en el directorio de la CORDEPAZ regional. En el caso de la Región Sur (Putumayo y Nariño), desde la Junta Articuladora (ente que pilotea el proceso de fusión de los centros sociales) se interviene a través del Proyecto Suyusama que está más concentrado en Nariño. El CINEP desde su plan logró una intervención en Putumayo con recursos de la empresa privada que finaliza en marzo 2008 y que no tiene –a corto plazo– mecanismos explícitos para su continuidad.

Los programas nacionales se han mantenido en tres, con algunas variaciones en la nomenclatura para responder o a la ampliación temática y de funciones (caso comunicación que pasa a ser comunicación y cultura e incorpora además de las dos estrategias previstas que eran comunicación interna y externa, dos más: comunicación para el desarrollo e investigación) o la reducción (caso del programa derechos y

responsabilidades que inició el plan con tres líneas de trabajo y actualmente se han unificado en la Escuela de DD. HH., Paz y Convivencia) por citar dos ejemplos. La investigación, se organiza por equipos según línea temática e intenta articularse el Sistema General de Información del CINEP (SIGC) que agrupa las distintas bases o bancos de datos temáticos, el archivo de prensa y el Sistema de Información Georeferenciada.

Así también las funciones relativas a la gestión interna y externa de los recursos fueron separadas creándose la gerencia de proyectos para el manejo de las relaciones externas y dejándose a la gerencia administrativa y financiera con las funciones internas. Hecho que consideramos saludable para la gestión de la institución.

Un aspecto que consideramos positivo y queremos resaltar es la alta flexibilidad que ha tenido el CINEP para adaptarse y lidiar con distintos factores del contexto externo que influyeron en la ejecución del plan y que tienen que ver con las dinámicas regionales del país, las exigencias y tiempos de la cooperación internacional al desarrollo, la aventura de trabajar con recursos locales de empresas privadas. Así como con sus propias dinámicas internas, un abanico amplio en su forma de intervención, muchos procesos internos por formalizar y la necesidad de repensarse y reposicionarse en el momento actual.

Esta flexibilidad se expresa por ejemplo en las distintas formas de intervención que asumen en cada región, en algunas se incorporan a procesos en marcha, contribuyen a su fortalecimiento y asumen temáticas asociadas a sus capacidades institucionales (PDP del Magdalena Medio). En otras se incorporan para motivar procesos a partir de haber probado metodologías exitosas pero adaptándolas al contexto específico (Putumayo, Oriente Antioqueño). En otras han iniciado solos los procesos como una forma de demostración del potencial del trabajo con miras a incorporar a otros actores, es el caso de Putumayo en el que se intenta un ejercicio de responsabilidad social empresarial a partir de políticas impulsadas por el Ministerio de Minas y Energía e ISA, ISAGEN, ECOPETROL y otros, para desarrollar un aprendizaje compartido. De hecho el proyecto en ese sentido era más un medio que un fin en sí mismo. Hay que destacar también que la apuesta de trabajo del CINEP no es en regiones de cierta estabilidad sino que son zonas de alta conflictividad social y donde no es fácil trabajar con ese contexto y las apuestas institucionales toman más tiempo.

Es necesario mencionar que durante la implementación del presente plan se produjo la incorporación del Programa por la Paz (PPP) a la estructura organizativa del CINEP, como parte de la propuesta de articulación de los centros sociales de la Compañía de Jesús en Colombia, situación que consideramos favorable y que no provocó cambios en la orientación programática del CINEP. Sin embargo, también es necesario mencionar que el proceso de convivencia y adaptación mutua ha tomado un tiempo. Consideramos que pasados estos dos primeros años ambos están en condiciones de diseñar el nuevo plan trienal de manera articulada.

Bajo estas apreciaciones generales consideramos que tanto la concepción del Plan Estratégico como la ejecución del plan cuatrienal ratifican el camino trazado hacia la consecución de la MeGa (*"En el 2012 somos el mejor equipo en generar alternativas de desarrollo y paz"*) así como los objetivos estratégicos (*"Consolidar un equipo altamente cualificado" / Diseñar soluciones operativas a los problemas de la pobreza y la guerra" / Obtener el reconocimiento público de nuestras propuestas"*) y confirman como formas de lograr los objetivos a los tres procesos centrales priorizados (*"Fortalecimiento del tejido social" / "Integración de pensamiento complejo" / "Incidencia en lo público"*).

No obstante consideramos que hay algunos aspectos que CINEP debe revisar a fin de continuar avanzando en la consecución de lo propuesto en el Plan:

- La MeGa ha sido aceptada pero no asumida lo suficientemente por todos. Hay un camino largo aún por recorrer y consideramos que existe poca flexibilidad (conciente o inconcientemente) en algunas áreas o equipos del CINEP para contribuir a la Mega. Encontrar la adecuada dosis de acción, investigación e incidencia no es sencillo, CINEP debe asumir el reto que le plantea esta situación.
- Se necesita desmitificar algunos clichés, como por ejemplo que sólo los programas regionales se relacionan con actores, que proyectar una imagen corporativa es buscar protagonismo *per se*. No creemos que el CINEP deba convertirse en un mercader de su conocimiento pero si de proyectar una imagen, y tampoco consideramos que sea sano victimarse. La investigación es el área más victimada por falta de una estrategia de comunicación, se requiere de un equipo de comunicación e incidencia capaz de “vender” en el mejor sentido de la palabra los resultados de la investigación.
- Se constata el interés, voluntad y compromiso de la institución por lograr la aplicación de las recomendaciones de la evaluación externa anterior. Sin embargo creemos que el gran número de recomendaciones y la no priorización de éstas generó limitaciones. Hay avances en todos los procesos internos considerados clave (estructura organizativa, sistema de planificación, cuidado de la gente, sostenibilidad financiera) pero ninguno se ha culminado y además todos son de responsabilidad del Comité de Gestión. Pensando en el siguiente plan debieran hacer un ejercicio de priorización que les permita culminar cada aspecto antes de iniciar otro.
- El plan no expresa un balance coherente entre los recursos humanos necesarios, los recursos materiales y financieros asignados y el tiempo destinado a realizar acciones de los tres procesos. Consideramos que en este sentido el proceso más sacrificado es el de Incidencia en lo Público. La comunicación e incidencia es un tanto improvisada, no descansa en un plan orientador ni en instancias concretas para su ejecución, es más, no figura ni en el fraseo de los objetivos generales ni en el de los específicos<sup>1</sup> del plan. En la elaboración del siguiente plan debiera pensarse con mayor detenimiento como dar prioridad a esta tarea ya que el reclamo interno y externo por un reposicionamiento político del CINEP tiene mucha relación con este tema.
- Si bien en la formulación el SIGC agrupa las distintas bases o bancos de datos temáticos, el archivo de prensa y el Sistema de Información Georeferenciada,

---

<sup>1</sup> “El Objetivo General del Plan es fortalecer la actividad del CINEP en sus dos líneas de acción: (1) el análisis de la realidad colombiana para dilucidar los caminos de su desarrollo integral y sostenible y (2) la contribución directa del CINEP a la constitución y desarrollo de organizaciones de base que puedan contribuir a construir una verdadera democracia en Colombia.

Los Objetivos Específicos son:

- a. El fortalecimiento institucional del CINEP para perfeccionar y, en lo posible, ampliar su trabajo por el desarrollo democrático de Colombia.
- b. Reforzar y ampliar el trabajo de investigación sobre los aspectos que aparecen como determinantes de dicho desarrollo democrático
- c. Consolidar la infraestructura informativa que el CINEP ha venido creando como soporte para la investigación de la sociedad colombiana y para sus proyectos con grupos de base.
- d. Ampliar el alcance de los proyectos de restauración del tejido social, reconstrucción o fortalecimiento de comunidades campesinas y urbanas mediante la colaboración con los grupos que solicitan ese acompañamiento.”

creemos que ello no funciona a nivel operativo como un sistema realmente. Encontramos diferencias tanto a nivel de concepción como de organización, funcionamiento y soporte informático. Se hace necesario integrar en un solo sistema informático todas las bases de datos, de tal forma que puedan relacionarse entre sí y evitar duplicidad de información. El sistema de información debería ser ubicado operativamente en el área de investigación en lo concerniente a definiciones y orientación conceptual, metodológica y técnica, la alimentación e incluso el procesamiento de la información podrían estar asignados a proyectos con afinidad con cada base datos, e igualmente los requerimientos presupuestales se asignarían a ese proyecto, este no excluye la posibilidad de diseño de proyectos para apoyar las acciones globales del sistema de información.

- La biblioteca es sobre todo un instrumento de apoyo documental a la misión por ello nos parece debiera estar integrado al sistema de información. Por las implicaciones de infraestructura y recursos humanos y financieros que tiene mantener de manera eficiente una biblioteca, debería estudiarse la posibilidad de dotarse solo de un centro de documentación o biblioteca especializada (física y virtual) en los temas centrales del CINEP y que contenga, fundamentalmente, aquello que no esta en otras bibliotecas o que es de poca atención de ellas.
- Consideramos que el programa derechos y responsabilidades ciudadanas, no funcionó como un todo articulado, debido a consideraciones de una de las agencias de cooperación. No se valoró lo suficiente la intencionalidad de la agencia francesa y el programa se desarrolló a medias. De solucionarse los problemas de enfoque, la articulación de este programa con los programas regionales hubiera sido mayor. Creemos que el potencial sinérgico no se logró de manera efectiva.
- El plan no presenta una estrategia explícita de género y tampoco hemos encontrado que existan lineamientos directrices en la institución para el tratamiento del tema. Sin embargo, se aprecia algún trabajo explícito con mujeres por ejemplo en acciones de fortalecimiento organizacional (Bajo Atrato, PPP) y en algunas investigaciones. Consideramos que hay más preocupación por el tema generacional (trabajo con jóvenes y adultos mayores, además de una política explícita de incorporación de investigadoras(es) jóvenes y pasantes) que por el tema género. Tampoco existe una política explícita de paridad de género para la incorporación de personal. La incorporación de mujeres se ha venido produciendo naturalmente con el cambio generacional, sin embargo los cargos directivos son ocupados en su mayoría por hombres.

### **3.1.2. Coherencia en la Orientación Estratégica Institucional (clientes, alianzas, cobertura)**

En líneas generales consideramos que el CINEP tiene claridad en sus orientaciones estratégicas fundamentales y que ello la distingue de otras ONG del país y la región. Pero creemos también que los ritmos para llegar a consensos y tomar decisiones no permite en todos los casos la rápida puesta en práctica de algunas orientaciones.

CINEP tiene una marca –un prestigio que se ha ido formando a lo largo de los años–, pero consideramos que no se ha desarrollado una estrategia para posicionarla. La imagen de CINEP se construye desde afuera y no por una intencionalidad expresa de CINEP.

Por ello, la lectura o mirada de los distintos interlocutores, clientes de sentido, aliados estratégicos, es variada y depende del grado de cercanía o distancia que mantiene con el CINEP o el programa a partir del cual se vincula. Resaltamos – a partir de las entrevistas realizadas – algunas de ellas. Consideramos pertinente hacer esta disgresión sobre la imagen del CINEP puesto que para el equipo de evaluación éste es un tema central que deberá coadyuvar en las orientaciones estratégicas para la consecución de la MeGa y el establecimiento de prioridades.

- Aquellos que establecen una relación directa con CINEP (sean clientes de sentido, financiadores, aliados estratégicos en la ejecución de proyectos) conocen lo que hace CINEP con ellos y lo valoran mucho<sup>2</sup>. Además recuerdan y añoran su otrora presencia constante en la escena nacional, sus investigaciones y publicaciones así como su apoyo al movimiento popular. En la mayoría de los casos conocen muy poco de otras acciones que el CINEP lleva a cabo actualmente en otros espacios, ámbitos o temas. Lo más resaltado y conocido es la presencia en el Magdalena Medio y en menor medida su trabajo de formación y algunas investigaciones como ODECOFI.
- En las regiones se conoce más el trabajo de acción directa y se valora el rol facilitador que cumple CINEP en el fortalecimiento de la institucionalidad local, el rol mediador en los procesos de diálogo y concertación, las metodologías de trabajo y el soporte a las organizaciones locales en pro de la defensa de sus derechos, las acciones por lograr el posicionamiento político de las mismas, su autonomía y sostenibilidad. Conocen muy poco que hacen los programas nacionales.
- Los clientes de sentido y aliados en la ejecución de programas de formación, consideran que CINEP y el PPP están a la vanguardia en el tema. Los enfoques y las metodologías son lo más valorado.
- Los representantes de agencias de cooperación internacional – en su mayoría – y los representantes de las empresas nacionales entrevistados(as) consideran a CINEP un *aliado estratégico*, una institución seria, de prestigio, solvente conceptualmente y con capacidad para aplicar sus enfoques de desarrollo y paz a regiones de gran pobreza, conflicto social y violencia. Se reconoce y valora su capacidad de análisis en la caracterización de las regiones, la construcción de Estado en las regiones y la construcción de confianza para construir desarrollo y paz.
- En general, la mayoría señala que CINEP fue mucho más visible a nivel nacional, regional e internacional en décadas pasadas y no se explican o no encuentran la razón para el cambio. Se sabe que siguen investigando, que siguen produciendo información a partir de sus bancos de datos pero que ello ya no se expresa en un protagonismo público. Las explicaciones son múltiples y confirman lo expresado al inicio: la imagen de CINEP se construye desde afuera. Una de las razones esbozadas es que el país ha virado a la derecha y CINEP es identificada por algunos sectores como una institución de izquierda radical militante teñida de ideología y poca acción, no reconocen en CINEP a un actor que no solo denuncia sino que propone. Otra razón es que se replegó intencionalmente ante los asesinatos de dos de sus trabajadores. Otra que la reducción de los fondos internacionales de cooperación disminuyeron y CINEP no pudo mantener un equipo grande de investigadores que logre la presencia pública en contraste con los que piensan que está muy centrada en el ámbito académico y no llega al ciudadano de a pie o los que piensan que no se relaciona con el Estado y el

---

<sup>2</sup> Tanto en los programas nacionales como regionales.

mundo empresarial. Unos reclaman que se centre en algunos temas pues abarca mucho y otros todo lo contrario que esté presente en todos los temas de orden económico y político.

En general podemos concluir que todos confían en que CINEP recupere posicionamiento político y ponga en agenda, con propuestas concretas, el tema de la Paz y las soluciones al post conflicto. ¿Cómo construir un desarrollo integral como condición para la construcción de la paz? Consideramos que CINEP está en condiciones de realizarlo y cuenta para ello con algunas orientaciones que dan sentido a su acción.

**Sobre los clientes de sentido:**

- Tiene claridad conceptual.
- Considera el fortalecimiento de capacidades (formación / educación / capacitación) como un medio para el fortalecimiento de la institucionalidad local. Se orienta por tanto a fortalecer procesos organizativos, educativos y productivos de las comunidades y sus organizaciones.
- Contribuye a crear redes y espacios de articulación de la sociedad civil organizada y a su fortalecimiento.
- Fortalece procesos que considera sostenibles y no acciones puntuales desarticuladas.
- Busca probar métodos que sean posteriormente replicables en otros contextos con la debida adaptación a los contextos específicos.

**Sobre los clientes estratégicos:**

- El CINEP participa en diferentes niveles de articulación. Es parte – bajo distintas modalidades – de un número bastante amplio de redes, alianzas y consorcios, que alimentan desde las acciones de incidencia institucional, hasta articulaciones más funcionales a la ejecución de proyectos concretos.
- Ha desarrollado capacidades para liderar el trabajo en alianza con múltiples actores.
- Se ha posicionado como un interlocutor válido, su voz es escuchada por múltiples actores.

**Sobre su cobertura:**

- Combina presencia y análisis nacional con regional, tiene una lectura de los procesos regionales y no sólo una mirada global desde lo nacional. Esa lectura ha fortalecido históricamente su rol y debe servirle ahora para redefinirlo y priorizar los temas de trabajo en incidencia.
- Su trabajo en lo local siempre está enmarcado en lo regional.
- Trabaja en zonas de alto conflicto y pobreza como estrategia deliberada para demostrar que es posible construir desarrollo (en situaciones de violencia) como camino de superación y paz.
- Pone al servicio de los procesos locales y regionales de desarrollo y paz, el conocimiento acumulado, la investigación y las herramientas metodológicas que faciliten dichos procesos. Sin embargo ello debiera hacerse de manera más estructurada, deliberada y estratégica a fin de aprovechar mejor sus capacidades y de optimizar recursos.
- Los programas adaptan las estrategias y los énfasis a los contextos locales y regionales con un enfoque común sobre el desarrollo.

Paralelamente debemos señalar que hay algunos aspectos que debe fortalecer para que dichas orientaciones y claridades conceptuales sean llevadas a cabo con la mayor

eficiencia y sentido, y que tienen que ver más con la dinámica interna, la cultura institucional y la dificultad para centrarse en las prioridades.

- Hay una tendencia a comenzar procesos pero no a concluirlos. No persisten suficientemente en las cosas. Se difunde pero no se delibera.
- Se requiere revisar y actualizar los temas de investigación a fin de hacer un aprovechamiento más eficiente de la investigación-acción. ODECOFI es una muestra de que ello es posible. El diseño de los contenidos temáticos de la investigación no está lo suficientemente articulado a las necesidades de los contextos regionales.
- Deben analizar su estrategia de información y comunicación; dieron muy tarde el salto de lo impreso a lo virtual, recién hace tres años cuentan con una página web. Están un tanto atrasados en este tema. Es vital considerar también que este cambio implica también cambios en los habituales “consumidores” de los productos del CINEP.
- Falta clarificar mejor que objetivos se persiguen con cada cliente estratégico. Consolidar la trama de alianzas, redes y consorcios a nivel institucional es una de las estrategias centrales para producir las alternativas de desarrollo y paz y posicionarlas a través de la incidencia en políticas.

### **3.1.3. Identificación y valoración de impactos y cambios logrados, y su sostenibilidad**

En esta sección hemos optado por realizar un análisis transversal de la intervención del CINEP y no por programa específico. Relevamos los cambios considerados fundamentales, tanto por el equipo del CINEP, los clientes de sentido y estratégicos entrevistados y el propio equipo de evaluación. Seguramente muchos cambios o logros específicos no son resaltados, pero dado el tiempo de que dispusimos para verificar los cambios y el pedido explícito de contar con un informe breve, eso no será posible de plasmar de forma más detallada.

Consideramos que en estos últimos años CINEP ha logrado:

- *Poner en la agenda nacional el tema del desarrollo como central para la construcción de la paz.* Consideramos que tanto las intervenciones regionales como las nacionales y el PPP contribuyen desde su trabajo específico a este objetivo. El brindar información certera y de calidad, el difundir los resultados aplicables de las investigaciones, la sensibilización y formación de actores estratégicos locales, el posicionamiento político de líderes locales, entre otras acciones, han contribuido a ese fin.
- *Poner en las agendas locales los temas del conflicto y la paz.* Hemos podido constatar que hay consenso entre los distintos clientes de sentido y estratégicos en que sino se reconoce el conflicto, no se podrá avanzar hacia la paz. Hay un reconocimiento explícito al CINEP y el PPP como promotores de este cambio de perspectiva. Las regiones con intervención del CINEP han pasado además, de escenarios polares con visiones irreconciliables a escenarios de diálogo intersectorial.
- *Poner en las agendas locales otros tema cruciales para el desarrollo del país.* Conjuntamente con lo anterior se da el paso a buscar alternativas concretas en la construcción de la paz. La elaboración de planes de desarrollo local, planes de vida, son herramientas valoradas y abonadas en este sentido. Los temas productivos, organizativos, salud, educación, recuperan sitio en la esfera pública.

- *Los municipios e instituciones liderando los procesos y asumiendo el financiamiento de acciones.* Es importante resaltar como uno de los efectos de los anteriores dos logros producidos que los municipios ahora son los que ponen estos temas en la agenda y financian acciones de los PDP. Muestra de ello es que en el Magdalena Medio se ha logrado transferir el tema educativo a una instancia pública local (Escuela Normal Superior Cristo Rey).
- *Reconocimiento de que tanto el conflicto como las salidas de paz no son homogéneas para todo el país.* Los resultados de investigaciones acompañadas de la intervención directa, han permitido relevar las distintas formas en que se vive el conflicto y las particularidades de las regiones en pro de la paz. CINEP y el PPP están teniendo un rol clave en la búsqueda de la transformación del país<sup>3</sup>.
- *Consolidación de las corporaciones o programas de desarrollo y paz, así como la red que las aglutina.* Muchos de los logros conseguidos por estas corporaciones son atribuidos al apoyo que el CINEP les ha brindado, con ideas, capacitación y asistencia técnica y legal. Se reconoce al CINEP como creador ideológico de la Red.
- *Mejoramiento y apropiación de competencias ciudadanas entre estudiantes, docentes y población adulta.* Logros a nivel del sistema educativo formal y no formal mediante las diversas escuelas (educación básica, educación técnica y universitaria).
- *Formación de líderes.* Se ha logrado fortalecer capacidades en una diversidad de líderes locales, regionales y nacionales, hombres y mujeres, que promueven el desarrollo integral y la sostenibilidad de sus localidades y son multiplicadores y replicadores de propuestas. Podemos resaltar el trabajo más estructurado y formalizado como “reporteros de Colombia”, escuelas DESC y escuelas de DD. HH. , paz y convivencia, así como el fortalecimiento de capacidades de los pueblos indígenas en defensa de sus derechos, la formación de promotoras de salud mental en Rionegro, el componente pedagógico del PDP del Magdalena Medio. Un sello distintivo y que es valorado por múltiples actores es el enfoque en la formación para la acción, para la práctica, acompañada de una sólida formación conceptual. Fortalecimiento de capacidades en la gente para lograr su propio desarrollo y paz.
- *La conformación de mesas de concertación y articulación de múltiples actores.* CINEP, gracias a su imagen y voluntad política hacia el trabajo en alianza y articulado para lograr el desarrollo local, ha logrado que en las localidades y regiones actores gubernamentales, de la sociedad civil, del sector empresarial y la política dialoguen y se articulen en una mirada global y no solamente guiados por intereses sectoriales y particulares.
- *Fortalecimiento de organizaciones sociales de base a nivel local, regional y nacional.* Se ha logrado un empoderamiento de las comunidades y organizaciones como sujetos sociales y con capacidad de diálogo, interlocución y negociación. ASCOBA es una organización reconocida y con capacidad de interlocución política, las redes de organizaciones de la sociedad civil en el Magdalena Medio, en Río Negro, Putumayo. Los movimientos de la sociedad civil se materializan en los programa de desarrollo y paz.

---

<sup>3</sup> Los estudios sobre costos de la guerra-inversión para la paz, Movilización por la paz en Montes de María, Meta y nariño y más recientemente Odecofi, entre otros.

- *Instalación y apoyo a la consolidación de experiencias* que se convierten en ejemplos imitables e imitados por organismos del Estado y actores sociales. El ejemplo más citado es el del Magdalena Medio, pero hay otros.
- *Presencia local con perspectiva regional.* Promueven desarrollo regional pero instalan a la comunidad para hacer la confluencia de los actores locales.

Sin duda, todos estos logros no necesariamente están en fase de consolidación y hay mucho por hacer todavía. También existen limitaciones y aspectos a profundizar.

- Los logros y cambios señalados no tienen ni el mismo énfasis ni el mismo grado de desarrollo y consolidación en todas las regiones de intervención ni en todos los temas de investigación.
- La investigación si bien puede orientarse a la producción de nuevo conocimiento teórico, es necesario que, dados los requerimientos del país, arribe a recomendaciones plausibles de aplicación, debe servir a los actores sobre los que se investiga. CINEP es reclamado como un “solucionador de problemas”.
- El abordaje y perspectiva del CINEP es más social y enfocado en el ser humano, es necesario mirar que los temas económicos están hoy en la palestra y reclaman orientaciones.
- El trabajo y presencia en redes depende de mandatos institucionales y de iniciativas personales. La presencia del CINEP en estos espacios es amplia pero concentrada en pocas personas lo que, recarga el trabajo y disminuye las energías. Construir una política sobre participación en redes y consorcios de tal forma que la participación se establezca en función a afinidades temáticas e incluso se defina la prioridad de tales relaciones (redes y consorcios). Debe pensarse en como traducir esta situación en la estructura organizacional a fin de lograr los necesarios canales de retroalimentación. Creemos que actualmente los aportes que brinda el trabajo en espacios de reflexión interinstitucional nacional e internacional y su aporte para la incidencia no están siendo aprovechados eficientemente a nivel institucional.
- Falta combinar eficientemente tres elementos estratégicos para la incidencia: i) aprovechar los resultados de las intervenciones regionales e investigación; ii) utilizar distintas herramientas, incluyendo la demostración de logros entre la opinión pública, la sociedad política y el mundo académico; y iii) considerar que las estrategias de comunicación son clave en este proceso.

### 3.2. COMPROBACIÓN DEL GRADO DE APLICACIÓN Y DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN EXTERNA DE JUNIO 2004

En el marco de este capítulo, el análisis parte por un lado de las recomendaciones emitidas en el marco de la última evaluación externa de junio del 2004 y por otro de los hallazgos encontrados por el equipo evaluador. Por razones de ordenamiento se ha optado seguir la diferenciación temática propuesta por las recomendaciones.

#### 3.2.1. Planeación y Evaluación

Las recomendaciones de la última evaluación en lo que respecta a planeación y evaluación se centraron en los siguientes tópicos:

- a) *...adoptar “metodologías y formas de planificar y programar sencillas, útiles, comprensibles para quienes tienen que llevar adelante las acciones y para quienes deben ser informados sobre las mismas (agencias de cooperación, aliados, destinatarios...)...los informes que realiza el CINEP son...un elenco de actividades más que un análisis de resultados y efectos.....por su extensión y complejidad que desaniman al lector....*

La institución trabaja, desde hace años, un Plan Estratégico Institucional - PEI, actualizado últimamente en 2006 que parte de la Meta Grande y Audaz – MeGa, y para el que se definen tres objetivos estratégicos y tres procesos centrales, que buscan precisar la MeGa (características e indicadores de calidad), identificar productos (soluciones) y formas operativas de las soluciones. La secuencia jerárquica de la planeación contempla el Marco Estratégico Común – MEC (elaborado por la Junta Articuladora de los Centros Sociales de la Compañía de Jesús en Colombia), el PEI actualizado y, a nivel operativo, planes trienales (en ocasión cuatrienales o bienales) y POAs a nivel de programas y proyectos. Para la planeación operativa, el CINEP ha incorporado un sistema PSES (planeación, seguimiento, evaluación y sistematización). Este sistema o metodología, instalado en el CINEP con la ayuda de Sinergia (instancia de apoyo de CORDAID en Colombia), se basa en los siguientes criterios: i) el punto de partida es la identificación de la futura situación deseada y no así la identificación de problemas desde diagnósticos, ii) la generación de pro-actividad institucional (no mirar hacia atrás o a problemas sino orientarse en la identificación de visiones futuras), iii) la focalización en los cambios deseados (resultados entendidos como efectos) y no en actividades, iv) la articulación de actividades a estrategias, v) el uso de indicadores cualitativos, de escala y de proceso y vi) la medición de resultados intermedios (hitos del proceso, hojas de ruta).

Se nota los esfuerzos de la institución por alcanzar metodologías más sencillas y manejables y se ha dado pasos en esta dirección. En cuanto al diseño de planes trienales se recomienda disminuir el número de las estrategias (en el actual plan cuatrienal son 23 estrategias) para lograr una mayor conexión entre el plan y los diferentes programas y proyectos.

El nuevo Plan Trienal (2009 – 2011) debería guardar una mayor coherencia y concordancia con los procesos centrales establecidos por el MEC y los objetivos estratégicos por el PEI. Al mismo tiempo podría ser de ayuda añadir al PEI líneas de acción o ejes de intervención (por ej.: i) Investigación, ii) Formación / Educación, iii) Fortalecimiento y acompañamiento del tejido socio-organizativo, iv) Acción pública e incidencia, v) Acción editorial). Cada programa y proyecto debería utilizar estas líneas de acción como *check-list*.

En la aplicación del sistema PSES hay avances significativos pero se percibe aun debilidades en la construcción y aplicación de indicadores; debilidad reflejada en el alto contenido narrativo y descriptivo de los informes. Se recomienda acudir al apoyo de Sinergia para generar mayor experticia en el personal de los diferentes programas y proyectos en el diseño y manejo de indicadores e identificación y medición de resultados intermedios. Los esfuerzos de la reciente Gerencia de Proyectos en estrecha coordinación con las subdirecciones de programas de diseñar y aplicar formatos para la redacción de informes no deberían limitarse al nivel institucional sino elaborar también marcos de orientación para la generación y documentación de información (informes) a nivel de programas y proyectos.

*b) .....el plan debería definir prioridades en cuanto a regiones y clientes con objeto de lograr cierta especialización y corregir la dispersión actual....*

Un análisis del actual plan cuatrienal refleja los esfuerzos de la institución para lograr una mayor priorización en cuanto a temas y objetivos a nivel de los programas y proyectos regionales. Pero dado el número considerable de proyectos, líneas de acción e iniciativas hacia el interior de los programas nacionales sigue existiendo un abanico temático muy amplio. Es entendible por la experticia muy amplia del CINEP en varios temas, que a pesar de la especialidad alcanzada por tema, la institución corra el riesgo de dispersarse. La intervención geográfica ha sido determinada partiendo de criterios acertados y estratégicos. De igual forma se ha procedido para identificar al grupo de clientes. Para disminuir el riesgo de dispersión, tanto temática como geográfica, se recomienda velar por una estrecha articulación del futuro plan (2009 – 2011) con el MEC y PEI, buscar la construcción de un plan con menos estrategias y objetivos y lograr que todos los programas, proyectos y líneas de acción acepten el carácter vinculante del plan con su matriz. En este sentido parece de vital importancia que los programas, proyectos y demás unidades “misionales” de la institución diseñen sus planes en estrecha aplicación del sistema PSES y en relación directa con el plan trienal y el PEI / MEC.

*c) .....en la confección del plan, crear los canales de participación, que algunos miembros del equipo echan de menos....*

En lo que se refiere a la confección el actual plan, se observa que más que una planeación en conjunto prevaleció la planeación de programas y proyectos en torno al plan cuatrienal. Sería recomendable para el futuro proceso de planeación partir de estrategias y objetivos previamente acordados desde el mismo plan (de arriba hacia abajo y no al contrario).

En cuanto a la participación y, más específicamente a la comunicación interna de la institución, existen actualmente *seminarios*, entre ellos el seminario regional como también temáticos (diálogos CINEP) que han permitido una mayor interacción entre los programas y proyectos con sus equipos de personal. Más recientemente se ha introducido la figura de *Comités de Programa*, espacio que aglutina todos los proyectos y líneas de acción por programa. Este órgano aspira a la concertación en las decisiones como también una coordinación y flujo de información más fluido, tanto a nivel horizontal como jerárquica. La práctica de celebrar reuniones trimestrales de información y de seguimiento entre la dirección, subdirección y cada uno de los proyectos, figura introducida por la dirección general anterior, dio muy buenos resultados y se recomienda mantener este espacio de información y retroalimentación. Con respecto a la comunicación interna a nivel institucional hay debilidades. La institución, en el marco de la fase pos-crisis se vio obligada (por la situación financiera) a cambiar y rediseñar políticas relacionadas con el tema salarial, becas etcétera. Dado que las “nuevas reglas” se quedaron demasiado en lo implícito,

han causado una falta de claridad en estos temas sensibles. Se recomienda explicitar a la brevedad posible los estándares, criterios y políticas a nivel institucional.

- d) *...simplificar métodos de evaluación de actividades...y...buscar indicadores apropiados que permitan informar sobre resultados en lugar de presentar listas de actividades....no deben ser siempre auto-evaluaciones de cada equipo sino un trabajo colectivo y con subsidios externos....*

La debilidad en el enfoque de planeación, donde la atención se centraba más en la actividad que en el resultado sigue persistiendo, aun cuando en menor grado. El sistema PSES ha ayudado en dar pautas para que los programas y proyectos prioricen antes que las actividades a los cambios (resultados a nivel de efectos). Pero casi todos los programas y proyectos aspiran a generar cambios intangibles, más cualificables que cuantificables. De allí resulta la dificultad y la permanencia de esta debilidad. Como ya se indicó con anterioridad: hace falta una mayor rigurosidad en el momento de la planeación operativa de los programas y proyectos, tanto en los planes trienales como en los POAs, dotándose de instrumentos que permitan durante la ejecución de lo planeado evaluaciones y monitoreos de los avances hacia los resultados y cambios identificados o dicho de otra manera: dar lectura a la efectividad del proceso y solo en menor grado a la eficiencia en la realización de las actividades programadas. Los informes y los contenidos informativos de las evaluaciones evidencian una tendencia en curso muy interesante pero siguen arrastrando la debilidad indicada. Para lograr momentos evaluativos más periódicos se recomienda distinguir entre i) espacios semestrales donde participa el personal del proyecto y la subdirección, más que todo para medir los avances hacia los resultados intermedios y cambios deseados y permitir posibles necesarias correcciones en la futura ejecución del proyecto (reconducción) y ii) momentos mucho más esporádicos para analizar la pertinencia de los objetivos y estrategias aplicadas y el balance de la eficacia y eficiencia. Mientras que la primera figura apunta más a un seguimiento (monitoreo), es la segunda que asume más las características de una evaluación (posiblemente con facilitación externa).

- e) *...la investigación debe buscar los métodos de medir su impacto...*

Toda labor de investigación, también de formación, se encuentra a la hora de querer evidenciar los cambios atribuibles a sus actividades, por lo general con varias dificultades: i) de no haber logrado, o solo de forma parcial, la identificación clara y precisa de los resultados (no actividades!) intencionados, ii) de trabajar con segmentos de la población muy amplios que no permiten identificar grupos meta cuantificables y iii) de no contar con la posibilidad de dar seguimiento a una “masa crítica” suficientemente grande de las y los participantes del proyecto (figura frecuentemente dada en proyectos de formación). Tanto la investigación, como la formación tienen un valor estratégicamente importante para el CINEP y se han constituido en la columna vertebral de la institución. Pero esto significa a la vez la importancia que tiene para el CINEP lograr evidenciar que la labor investigativa y formativa no es un fin en si mismo sino un medio para lograr resultados y cambios.

Se recomienda orientar tanto la investigación como la formación hacia temas relevantes que garanticen una cierta “aplicabilidad” en procesos políticos y sociales que por su importancia han sido priorizados desde las estrategias institucionales del CINEP o que estos se correspondan con las necesidades de los proyectos, en especial de aquellos que trabajan en paz y desarrollo regional.

Puede ser de ayuda diseñar un abanico temático para la investigación y formación y generar una mayor conectividad de cada tema con procesos y cambios políticos y

sociales intencionados. Un ejemplo en esta dirección es el proceso trabajado por ODECOFI logrando espacios de deliberación (seminario sobre paz y desarrollo con presencia de responsables y animadores de los proyectos regionales). Una debilidad institucional encontrada durante la evaluación es la falta de una estrategia más explicitada de comunicación que busque una mayor incidencia. Al mismo tiempo hay una cierta “improvisación” en la operativización de la comunicación del CINEP con el entorno. Esta debilidad afecta de manera sensible a la investigación, puesto que no hay muchos instrumentos y estrategias para superar el mero nivel de difusión de los conocimientos construidos y lecciones aprendidas. Difundir, en la actualidad (ya) no significa incidir. Es de vital importancia que el CINEP i) se dote de una estrategia de comunicación institucional, ii) procure contar con una unidad operativa de comunicación adecuadamente dotada y iii) se elabore en coordinación entre el equipo de comunicación y cada proyecto de investigación o de formación un plan de incidencia. Estos planes de incidencia deberían formar parte de los planes de estos proyectos en concordancia con la estrategia de comunicación institucional.

- f) *..en cada ámbito de intervención (nacional y regionales) hay líneas de trabajo (en los planes y programas de CINEP se denominaron áreas temáticas y más recientemente equipos que concretan las estrategias en acciones.....dentro de cada línea de trabajo una variedad y multiplicidad de “proyectos”, ejes temáticos, niveles o procesos (reciben distintas denominaciones según las líneas/equipos), a veces superpuestos y muy difíciles de comprender para el lector externo. Esta multiplicidad podría indicar falta de orientación estratégica...*

El proceso de re-ingeniería organizacional del CINEP se encuentra en plena marcha. Muestra de aquello es el actual organigrama “de transición”. Hay varios factores que han influido en este proceso. i) la necesaria readecuación de la estructura institucional a la actualidad (entre otros: creación de la gerencia de proyectos, centralización de los bancos de datos en un sistema de información), ii) la búsqueda de una estructura organizacional eficiente, eficaz y acorde a los soportes financieros de la institución, iii) la necesidad cada vez más sentida de reponer unidades operativas, sacrificadas durante y posterior a la crisis institucional y iv) la fusión del CINEP con el Programa por la Paz - PPP. En el organigrama actual se identifica las unidades institucionales “misionales” tanto del CINEP (programa nacional y programas regionales con sus proyectos y líneas de acción) como del PPP. Esta parte misional se articula con la parte “funcional” de la institución (gerencia de administración y servicios, la nueva gerencia de proyectos). A nivel de coordinación y conducción se encuentran el consejo de orientación y la dirección general (conducción estratégica), el comité de gestión y el comité de administración (de conducción), los comités de comunicaciones (coordinación editorial) y el comité de sistemas (de coordinación), las subdirecciones y gerencias y los comités de programas (para la coordinación).

Referente a la nomenclatura terminológica utilizada por el CINEP para su parte “misional”, o sea de programas, proyectos, líneas de acción, etcétera, todavía hay cierta imprecisión en cuanto a los términos utilizados como en el anclaje de estas unidades en el organigrama. Para el plan cuatrienal se distinguía entre programas regionales y programas nacionales con sus proyectos. Actualmente se ha optado por un ordenamiento de los programas por ejes de intervención, diferenciando entre: i) sistema de información, ii) investigación, iii) escuelas, iv) programas de desarrollo regional sostenible y v) comunicaciones. Se recomienda al CINEP alcanzar una versión validada y más definitiva tanto de su organigrama como también de la terminología utilizada a nivel institucional. Estas definiciones urgen para determinar la operativización del nuevo plan trienal (2009 - 2011). Independientemente del apalancamiento de recursos financieros de diferentes auspiciadores y sus lógicas

terminológicas o segmentos apoyados de la estructura institucional del CINEP, se debería mantener tanto la lógica, como la terminología y estructura organizacional previamente definida por la institución. En este sentido pueden ser de mucha ayuda las dos consultorías encargadas por el CINEP para su re-ingeniería organizacional. Se recomienda definir a la brevedad la estructura institucional y mantenerla durante un tiempo para poder comprobar su funcionalidad.

De forma resumida se constata el interés de la institución para logra la aplicación de las recomendaciones de la última evaluación externa, aun cuando en muchos casos poco precisas para su aplicación y por su gran número sobrepasando tanto las limitaciones financieras como también las capacidades institucionales limitadas para emprender cambios de magnitud. Para el futuro inmediato del CINEP es de mucha importancia priorizar la aplicación de algunas recomendaciones y dar un seguimiento más consecuente con las mismas.

### **3.2.2. Bienestar de la gente**

Tanto por el seguimiento de las recomendaciones sobre el bienestar laboral de la evaluación del 2004, como por las observaciones de los funcionarios se constata un avance muy limitado en el mejoramiento de la situación laboral desde 1999.

Un balance general de apreciaciones de los funcionarios muestra lo siguiente:

#### **El ambiente laboral**

Hay consenso entre los funcionarios que el mayor valor del CINEP es su ambiente laboral, este se califica de muy sano, se percibe como espacio afable, donde las jerarquías no son fuertes, hay relación de confianza y flexibilidad, se tiene apertura para hacer cosas y hay lugares para decir y hacer. En especial para la nueva generación de funcionarios, el CINEP mismo es una escuela de formación y un espacio privilegiado a nivel profesional. Pueden desarrollar sus intereses profesionales, incluso afirman que sienten mucha disponibilidad institucional para formarse. El buen ambiente laboral atenúa ciertas limitaciones y aspiraciones, por todo ello el trabajo se hace con pasión.

Para los funcionarios de administración el clima laboral ha cambiado mucho con el ingreso de María Salas a la Gerencia Administrativa, con ella se puede dialogar y escucha. Con ella terminó la política general del *No*, esta apreciación también se comparte entre los funcionarios de misión.

#### **Instrumentos de trabajo**

Entre los funcionarios de misión hay opinión generalizada en el sentido de que los computadores no son los suficientes y es muy limitado el desarrollo tecnológico de los existentes. La inexistencia de una intranet atenta contra una comunicación más ágil y limita el acceso a documentación necesaria para el desarrollo de los proyectos. Esta situación es más notable y limitante en los proyectos regionales, donde en muchos casos no se tiene oficina ni equipos disponibles, por lo que las comunicaciones se tienen que hacer por teléfono y fax. Se hace necesario establecer como criterio general y permanente la inclusión en los todos los proyectos de un componente de renovación tecnológica. También se puso de presente las limitaciones de espacio, escritorios y el hacinamiento que se presenta en algunos proyectos en la sede central.

## **Condiciones salariales y de contratación de personal.**

Quizás es en el tema salarial donde se presenta mayor insatisfacción laboral y ésta se manifiesta tanto en el monto salarial como en la forma de asignación de este. Claro que hay más insatisfacción entre los funcionarios de mayor antigüedad, que entre los nuevos y por cargos; la mayor insatisfacción se da entre los funcionarios del área administrativa.

Para los funcionarios antiguos los salarios están en el nivel de 1999 y los incrementos en los últimos años (promedio 5%) han subido menos que la inflación de los componentes básicos de la canasta familiar; para ellos las condiciones de vida se han precarizado. Antes había la concepción de que las condiciones laborales no importaban, pareciera que uno tuviera la juventud comprada. Las limitaciones salariales han desmotivado y han incentivado la salida para otras instituciones, en especial las estatales.

En el área administrativa se hace la reflexión acerca de la razón por la cual no hay pago similar para profesionales del mismo nivel y por la extensión del concepto de funcionarios de confianza y manejo para todos los que componen esta área, concepción que limita su derecho a remuneración por trabajo en horas extras.

La insatisfacción por ausencia o por lo menos el desconocimiento de una escala salarial es general. Hay reclamos porque los salarios no se actualizan según la experiencia, la formación, las publicaciones, etcétera. El malestar es mayor cuando se constata que se contratan nuevos funcionarios con criterios que terminan siendo discriminatorios con los funcionarios antiguos. Hay desventajas para los funcionarios con experiencia y formación con respecto a los nuevos a los cuales si se les tiene en consideración estos factores. Hay quien dice que uno nuevo, con especialización, gana más que uno que se especializó en la institución, para algunos esta situación es desmotivante.

Hay una percepción muy extendida en el sentido de que la política salarial depende del proyecto, de quien lo elabora o de la agencia que lo financia. La gerencia administrativa tiene la sensación que los salarios del CINEP están en la media salarial del ámbito de las organizaciones sociales y se aplican criterios por formación, responsabilidad y exigencias del trabajo específico.

Es necesario evaluar los salarios y unificarlos. La tabla que existe de referencia no se aplica. La gente se dobletea para compensar sus ingresos, no es posible vivir con solo lo que se gana en el CINEP.

También hay observaciones acerca del no reconocimiento por responsabilidades de coordinación o por tareas asumidas por fuera de sus proyectos y responsabilidades. Igualmente se presentan reclamos por los criterios de asignación de viáticos entre el personal antiguo de un lado, y de otro, el personal nuevo y contratado por prestación de servicios. Para algunos en lo salarial debería haber flexibilidad para responder por proyectos adicionales o por consultorías específicas.

En funcionarios de administración hay la percepción de que los salarios son bajos respecto a las responsabilidades, que no hay eco a las aspiraciones que se plantean y cuando se presentan, salen regañados. Falta motivación cuando se toca hacer reemplazos. No hay espacios específicos para ellos donde puedan conocer más de la institución y plantear colectivamente sus inquietudes. Para los funcionarios de la

sección de contabilidad no están claras las jerarquías (entre coordinación de contabilidad y gerencia administrativa).

Hay otros dos temas sensibles mencionados por los funcionarios. El primero, la inexistencia de convocatorias para proveer cargos y de criterios generales y formalizados de selección, situación esta que informaliza este proceso, facilita la aplicación de criterios muy personales y diversos y genera condiciones distintas tanto de vinculación como contractuales. El segundo se refiere a la carencia de un proceso de evaluación de desempeño que, de un lado, permita hacer seguimiento a la calidad y productividad del trabajo, elemento fundamental a la hora de decidir la continuidad en la institución y de otro, estimule a aquellos que realizan trabajo de excelencia o más de lo obligatorio de sus funciones y responsabilidades.

La contratación de personal para los programas regionales debería priorizar profesionales de la respectiva región.

### **Formación profesional y capacitación.**

Desde 1999 se carece de una política de profesionalización, e incluso de capacitación. Esto depende del interés y la capacidad económica personal de cada uno. En algunos casos depende de las relaciones interpersonales o de las iniciativas de los coordinadores de los equipos. La capacitación no se da institucionalmente, son los equipos quienes facilitan las condiciones para hacerla, en estos casos se genera flexibilidad de horarios e incluso se da tiempo para quienes estudian. Los equipos son concientes de la formación, pero el CINEP no encuentra un soporte presupuestario como institución para respaldar la capacitación. En otros tiempos hubo articulación de intereses académicos personales, con los proyectos institucionales.

Dado que varias entidades, entre ellas la Pontificia Universidad Javeriana, colegios, etcétera, hacen parte de la Compañía de Jesús en Colombia, se sugiere gestionar convenios de colaboración de tal forma que permita a los funcionarios del CINEP y sus familias acceder a sus servicios de forma privilegiada.

### **Las prestaciones extralegales**

Los funcionarios añoran el bienestar laboral que existía antes de 1999; servicio de cafetería, salidas de fin de año, actividades culturales extra laboral, semestre sabático, fondo de vivienda etcétera, sin embargo son concientes de que las actuales condiciones financieras de la institución no permiten restituir tales beneficios, también expresan satisfacción por el reinicio de actividades sociales como la celebración de cumpleaños y las fiesta para sus hijos. Se ha mantenido un fondo de empleados que permite préstamos a las y los funcionarios en torno a sus ahorros. Sin embargo sus beneficios no se extienden a funcionarios con ubicación laboral fuera de la sede principal.

### **La información interna**

La comunicación interna es muy limitada, empezando porque no existe un instrumento de comunicación para todos los funcionarios del CINEP. Acceden a mayor información los funcionarios de misión por los encuentros en los espacios de seguimiento o en los diálogos CINEP. La no presencia permanente de un importante grupo de funcionarios en la sede de Bogotá y la no existencia de canales de comunicación por intranet hace que no exista un flujo ideal de comunicación interna. En algunas personas hay la sensación de que no todo el personal está posicionado de la misma forma en los beneficios de la información, en especial la información de los niveles más altos de mando y dirección. Por ello las personas que tienen las relaciones con las agencias

aseguran su permanencia. La reciente creación de la gerencia de proyectos hace pensar que los intereses globales y la aplicación de criterios generales primarán. Sin embargo, se reconoce que se gana cada vez más en comunicación y relación con los otros equipos. La comunicación con la subdirección de programas y la participación en los espacios de dialogo lo han facilitado.

El anterior panorama sugiere las siguientes recomendaciones:

Es necesario seguir avanzando en la aplicación de la política de dotación y actualización de medios informáticos tanto para funcionarios de misión, como de apoyo a ella, que incluya periodos de actualización y refleje este componente en los presupuestos de todos los proyectos.

Es urgente construir una escala salarial que tenga en consideración las condiciones financieras de la institución, el medio laboral y social donde se desarrolla el trabajo, el perfil profesional del funcionario etcétera.

Resulta conveniente establecer un salario básico profesional que se aplique a todos los profesionales independiente de su especialidad y donde las diferencias se hagan, por perfil profesional o responsabilidades de dirección o administración.

Los responsables de elaboración de proyectos deben de contar con los parámetros salariales claros y homogéneos para las categorías ocupacionales que requiera el proyecto.

Se hace necesario construir perfiles para las distintas categorías ocupacionales y estos servirán de base para las convocatorias. De igual manera se debe establecer un modelo básico de criterios y procedimientos para la selección de funcionarios.

Hay que aplicar las reglas referidas a viáticos tomando en cuenta las condiciones particulares de las zonas donde se trabaja.

Un resultado del siguiente plan trienal debe ser la construcción y aplicación de un proceso de evaluación de desempeño.

Hay que abocarse la construcción de una política de apoyo a la capacitación, formación y especialización, que empiece por la formulación de la política y continúe con una aplicación gradual acorde con condiciones de sostenibilidad económica. Un primer paso es orientar la inclusión de aportes para capacitación de funcionarios en los proyectos.

Gestionar convenios tanto con la Pontificia Universidad Javeriana como con otras entidades de la Compañía de Jesús, para lograr ciertas ventajas para los funcionarios del CINEP y sus familias, acudiendo de forma privilegiada a los servicios (especialización profesional, becas de estudio, escolarización de los hijos, etcétera).

Diseñar y desarrollar una intranet y dentro de ello un medio específico de comunicación entre los programas, equipos y funcionarios de todos los niveles y regiones.

Darle continuidad, de ser posible, ampliar los espacios de encuentro social entre los funcionarios.

Las contrataciones de personal bajo la modalidad de prestación de servicios deberían hacerse solo para casos puntuales, de temporalidad corta o de personas con otra

vinculación laboral. Convendría hacer un estudio sobre los costos asumidos por este tipo de contrataciones para determinar su conveniencia: de un lado, desde los costos y de otro desde las implicaciones que este tipo de contratos tiene en las condiciones laborales de quienes se contratan bajo ella. Los principios de un trabajo decente deberían estar presentes entre las políticas institucionales.

### **3.2.3. Sostenibilidad Financiera**

Por razones de homogeneidad de los datos suministrados solo se comparan los correspondientes a los años 2006 y 2007 tanto desde lo planeado como desde lo ejecutado; el referente de ejecución para 2007 es solo el periodo enero-junio. Igual periodo se trabaja para el balance general y para el estado de ingresos y gastos.

#### **Las tasa de cambio de referencia del plan cuatrienal.**

Un primer elemento a anotar es el desfase que hubo entre las tasas de cambio calculadas y las reales, la tasa promedio calculada para el cuatrienio 2005-2008 fue de \$ 2719 (pesos colombianos), cuando en los tres primeros años nunca estuvo por arriba de los \$2000 (pesos colombianos), el efecto en el presupuesto ha sido significativo. No se previó el proceso revaluacionista del peso al momento de la elaboración del plan cuatrienal, aun cuando se han ajustado las tasas de cambio, su efecto ha pesado mucho en la estructura presupuestal.

#### **Una fortaleza institucional: la obtención de ingresos mayores que los presupuestados.**

Hay que resaltar la iniciativa en la búsqueda de nuevos recursos y la buena receptividad que la institución tiene entre los financiadores externos, este reconocimiento también se expresa en la receptividad que ha logrado entre entidades nacionales (privadas y públicas) e incluso entre organismos del sistema de Naciones Unidas. La iniciativa y la buena imagen institucional se evidencian en la ejecución presupuestal de ingresos, a seis meses de cierre del periodo 2006-2007, ya había logrado alcanzar el 92% de la meta. Esta fortaleza también se pone de presente en la relación con nuevos financiadores, el plan cuatrienal se diseñó con aportes de más de 20 de ellos y hoy aportan al desarrollo de sus proyectos alrededor de 42.

Los mayores ingresos alcanzados no son todavía suficientes para lograr un equilibrio financiero, durante el 2007 se registró un déficit de 245 millones de pesos colombianos. Este fenómeno resulta preocupante cuando se observa el déficit acumulado de años anteriores, el cual pone en riesgo la solidez patrimonial del CINEP.

De forma general el CINEP tiene garantizado a principio de cada ejecución presupuestal sólo alrededor del 35% de sus egresos por concepto de ingresos "asegurados" (10% de ingresos propios, 25% por financiamiento institucional de parte de EED, Cordaid y otros). El porcentaje restante el CINEP lo tiene que garantizar mediante el apalancamiento de recursos por concepto de proyectos específicos.

#### **Lineamientos de la estrategia de financiamiento.**

Consideramos acertados los lineamientos de la estrategia de financiamiento adoptados en el último año que diferencian un frente externo (la captación de recursos) y un frente interno (la gestión de los recursos captados).

CINEP ha tomado conciencia de lo que implica el tránsito de financiamiento de apoyo institucional a financiamiento por proyectos. Muestra de ello es la creación de la gerencia de proyectos y el ordenamiento a nivel interno de los mismos. Sin embargo, ello debe ir acompañado de un espacio de análisis y seguimiento de las tendencias de la cooperación internacional y también de las distintas formas de cooperación que canalizan recursos locales en el país.

Todos los indicios apuntan a que la tendencia a la disminución de fondos internacionales de cooperación hacia América Latina se debe acentuar en los próximos años. Sin embargo, hay presencia de fuentes nacionales de fondos de cooperación (empresas por ejemplo) a las cuales debe hacerse seguimiento para visualizar la tendencia para el futuro próximo.

Debe plasmarse rápidamente la elaboración de mapas de financieras, los cuales pueden ofrecer elementos para el análisis, también debe aprovecharse espacios de seguimiento a este tema como ALOP y la ALIANZA a nivel nacional para no duplicar esfuerzos.

### **Recomendaciones:**

Es necesario contratar un estudio de costos de producción del archivo de prensa para establecer tarifas y modalidades de venta de información de tal forma que esta se haga accesible a público más amplio interesado en él y no solo el especializado y con capacidad de compra de hoy.

Se recomienda realizar estudio de costos de mercado de la información de las bases de datos dado que esa necesidad es compartida con otras instituciones que podría compartir el estudio.

Hay que fortalecer una estrategia de financiación fundada en proyectos, siempre y cuando estos respondan a los objetivos estratégicos institucionales.

Trabajar más el grado de continuidad de financiamiento de las agencias para evitar sorpresas. Se requiere dar el paso al ordenamiento de la información sobre la cooperación internacional y realizar un análisis de las tendencias de la cooperación europea que son las mayores fuentes de cooperación con CINEP. Debe considerarse que hay una tendencia a la reducción de proyectos de apoyo institucional y del discurso del partenariado en la cooperación privada.

Hay fuerte riesgo presupuestal cuando agencias de cooperación obligan a apalancar porcentajes del presupuesto de magnitud muy significativa, para garantizar el cumplimiento de ellas o de terceros.

Captación de recursos vía la actividad de consultoría. Se debe, por lo tanto, invertir en capital humano, crear condiciones y contar con un plan de negocios.

El establecimiento de un sistema de cálculo de costos para realizar una distribución más eficiente de los gastos en los presupuestos de los proyectos. Hay una serie de inversiones/gastos institucionales que son parte de la reproducción institucional que no están siendo tomados en cuenta, menos contabilizados o evaluados y, por lo tanto, no son incorporados en los presupuestos de los proyectos. Esta es una causa de déficit. Parte de la reproducción institucional tiene que centrarse en los aportes de los proyectos.

### **3.3. VALORACIÓN DE LAS CONSECUENCIAS DE LA ARTICULACIÓN DE LOS CENTROS SOCIALES DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS**

La Compañía de Jesús en Colombia establece desde su Plan Apostólico la fusión de sus Centros Sociales en Colombia: la Fundación CINEP, el Programa por la Paz – PPP (los dos con sede en Bogotá), el Servicio Jesuita de Refugiados – SJR (con sede principal en Barrancabermeja) y el Instituto Mayor Campesino – IMCA (con sede en Buga – Valle de Cauca). Esta fusión se comprende como proceso paulatino y participativo.

Las razones principales detrás de esta decisión son, según el Sub-Provincial varias: i) lograr una mayor articulación y permeabilización mutua entre la investigación y las propuestas para la acción a nivel de y entre los centros, ii) no quedarse en el análisis, iii) lograr incidencia de forma sostenible en Planes de Desarrollo Municipales y Regionales, iv) homogeneizar posibles divergencias en los enfoques de los centros, v) readecuarse a la disminución del personal jesuita y vi) bajar costos.

Para promover y conducir el proceso de articulación y fusión entre los centros sociales, se formó una Junta Articuladora, a la que pertenecen tanto el Sub-Provincial como las direcciones de cada uno de los centros involucrados. Acompaña el proceso la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá y Cali. Para construir un instrumento referencial, se elaboró un Marco Estratégico Común – MEC. Este marco logra una confluencia interesante entre los diferentes enfoques existentes en los centros sociales (lo histórico y lo propositivo, lo político y lo técnico, la paz y el desarrollo). Se acuerda desde la Junta Articuladora fortalecer la intervención regional en el sur del país, más específicamente en Nariño – Putumayo. Consecuencia de este acuerdo es el inicio del Programa Suyusama, iniciativa para la cual se define como horizonte de tiempo la duración de treinta años. Actualmente, la dirección de Suyusama ha sido asumida por el director del IMCA.

Mientras que los cuatro centros sociales involucrados pertenecen a la Compañía en Jesús en Colombia, hay diferencias en las institucionalidades de cada uno: CINEP esta establecida como Fundación, perteneciente a la Compañía de Jesús, el PPP funciona hasta su fusión con el CINEP como programa sin tener una personería jurídica propia, el IMCA, depende en términos estatutarios de una junta estatutaria, compuesta por benefactores locales y regionales del Valle de Cauca, quienes se resisten dar paso a una fusión del patrimonio del IMCA con los demás centros. El SJR esta afiliado a la red latinoamericana y mundial, iniciativa de los jesuitas en favor de refugiados. La Red se pronunciado a favor del estatus quo actual del SJR.

Estos escenarios, caracterizados por su heterogeneidad, vislumbran la complejidad en torno a la articulación y fusión de los centros.

En marzo del 2006, el PPP se traslada a las instalaciones del CINEP. Es el inicio del primer proceso de fusión entre los centros sociales jesuitas. A casi dos años desde el inicio de este proceso, se encuentra una articulación y fusión entre el CINEP y el PPP en plena marcha. En lo administrativo, con pequeñas dificultades de arranque, se logró una plena fusión y el PPP se integró a la estructura organizativa del CINEP como un programa con subdirección dentro del CINEP. Para permitir una cierta paridad en el organigrama, el CINEP articuló los programas regionales y nacionales, hasta entonces contemplados en dos subdirecciones, en una sola subdirección. El PPP participa en el Comité de Gestión del CINEP, órgano de conducción desde la dirección general del CINEP. El PPP ha mantenido su propia identidad, aun cuando tanto la subdirección como el personal no tienen reparos en su auto-reconocimiento como Programa por la Paz del CINEP. En lo programático, el PPP y el CINEP se encuentran en una fase de

paulatina articulación. Se logró trabajos y actuaciones sinérgicas entre diferentes proyectos del PPP y del CINEP. Ambas partes están dispuestas a engranarse aun más a partir de la elaboración conjunta del Plan Trienal Institucional 2009 – 2011. La “brújula” para este proceso de la articulación a la fusión programática será el MEC, aceptado y valorado por ambas partes. El futuro escenario programático de fusión más probable va a ser que el PPP operativiza de forma concentrada a una de las estrategias establecidas.

Desde la lectura del equipo evaluador, se trata de un proceso exitoso de fusión en lo administrativo y, hasta ahora de articulación en lo programático. Este se debe a varios factores: i) Voluntad política e institucional tanto del PPP como del CINEP, ii) Existencia de un potencial considerable de posibles sinergias (acción, investigación e incidencia), alta complementariedad y una cierta homogeneidad temática (formación por la paz) entre los dos centros, iii) Respeto mutuo y aceptación de identidades propias, aun cuando en convivencia bajo el mismo techo y iv) Una constelación donde todos ganan (*win - win*).

Para el CINEP, la fusión coincidió con un momento dentro de su proceso de re-ingeniería organizacional. La fusión ha complejizado, posiblemente este proceso de reorganización interna del CINEP, pero ha sido, sin duda alguna, un aspecto “catalizador” para el avance en la re - ingeniería. El CINEP vino recuperándose de una crisis institucional (finales de los años noventa hasta principio de este milenio), digiriendo aun la transición de una institución con financiamiento institucional hacia el “CINEP por Proyectos”, hablando en términos de apoyo financiero. En el marco de la fusión administrativa entre el PPP y el CINEP, estaba acordado, que el PPP acude y utilice los áreas funcionales institucionales (administración, contabilidad, procuración de fondos). La creación de la Gerencia de Proyectos, hasta entonces sub-sumida en su abanico de funciones por la Gerencia Administrativa y Financiera, responde en este marco tanto a la necesidad del CINEP para lograr una mayor estandarización en el diseño programático y presupuestal de los proyectos, control de calidad de y procuración de fondos para los proyectos (asumidos por las subdirecciones en lo programático y estratégico y por la gerencia de proyectos en lo relacional, oportuno y actual), como a la necesidad del PPP de transferir estas funciones a la parte “funcional” del CINEP. Como muestra de la participación y pro-actividad del PPP en la re-ingeniería organizacional ha sido la propuesta coincidente de la creación de esta unidad funcional dentro del CINEP. Es la parte “misional” del CINEP y del PPP, donde se identifica una articulación progresiva que puede desembocar de forma natural en una fusión.

El hecho que el PPP, al momento de la fusión y articulación con el CINEP, ha tenido una solvencia financiera saludable para soportarse a si mismo y, en condición de asumir proporcionalmente gastos institucionales del *OverHead*, ha sido de mucha importancia. El CINEP se fusionó con un programa consolidado en cuanto a su trabajo y experticia, abanico de funciones, equipo de personal y dirección como también en términos de soporte económico. El PPP tiene un abanico relativamente amplio de agencias de cooperación quiénes cooperan financieramente al PPP sin causar mayor competencia con el CINEP ante los mismos donantes.

En el marco de la presente evaluación, no ha sido posible tener contactos directos con y realizar entrevistas a personas del IMCA o del SJR (tampoco con el programa Suyusama). Sin embargo y partiendo de las opiniones y apreciaciones emitidas tanto por el CINEP como por la Compañía de Jesús y otras personas e instituciones involucradas temporalmente y desde facilitaciones en el proceso preparatorio “fusional”, se puede construir presupuestos en cuanto a los posibles futuros escenarios de fusión del CINEP con el IMCA y/o el SJR.

Distinto a la situación estatutaria y fundacional del PPP, el IMCA posee una institucionalidad propia (dependiendo de la Compañía de Jesús y de la Junta Estatutaria), un anclaje geográfico más regional y una trayectoria de decenas de años. Además hay diferencias sustanciales de enfoques del IMCA con el del CINEP. El IMCA ha trabajado desde sus inicios en el mundo rural, con fuerte orientación hacia sociedades campesinas, la finca campesina, desarrollo rural sostenible; existe una apuesta institucional fuerte con esta direccionalidad, además de una experticia acumulada durante años. Aun cuando ha sido la Junta Articuladora, quién tomó la decisión previo acuerdo de los centros sociales involucrados, de dar inicio al programa Suyusama, es en la actualidad el IMCA quién involucró a Suyusama en procesos de apoyo a planes de desarrollo en varios municipios de Nariño. El IMCA, por su participación en concertaciones e iniciativas interinstitucionales de carácter regional alcanzó coberturas centradas más en los departamentos del Valle de Cauca y Cauca. El CINEP, basándose en el acuerdo y decisión de la Junta Articuladora de abrir como nueva región de intervención a Nariño y Putumayo, se animó a iniciar un programa regional en la zona de San Miguel en el Putumayo. En la lógica del CINEP, también de la Junta Articuladora, el programa Suyusama debería haberse convertirse en una bisagra entre el CINEP y el IMCA, para lograr un enriquecimiento de enfoques y una paulatina homogeneización estratégica “en terreno”. Los intentos del CINEP de involucrar a Suyusama en la ampliación de cobertura del programa regional Putumayo no surtieron efecto. La explicación más probable para esta interacción muy limitada y más allá de los compromisos ya asumidos por parte de Suyusama son posturas, convicciones y estrategias institucionales no fáciles de conciliar entre el CINEP por un lado, y Suyusama y el IMCA por el otro. Este intento, hasta ahora fracasado, de “fusión estratégica in situ” entre el CINEP y Suyusama (a través de Suyusama también con el IMCA) en lo que se refiere al Putumayo, tiene una relación directa con la decisión obligatoria del CINEP de cerrar el programa regional Putumayo – San Miguel en marzo de este año. La obligatoriedad de esta decisión consiste en que un gran porcentaje del soporte financiero para el primer trienio del programa San Miguel, el CINEP lo logró mediante el apalancamiento de recursos de grandes empresas nacionales (ISA, ISAGEM y ECOPEPETROL). Se trata de compromisos financieros adquiridos “por una sola vez” de parte de las empresas. Dado que la prevista interacción con Suyusama no funcionó, el CINEP, entendiblemente, no logró apalancar nuevamente recursos financieros a la brevedad posible para dar continuidad a su programa regional en San Miguel.

Aun cuando la situación descrita no llega a ser una fusión o articulación entre dos centros sociales, deja entrever, sin embargo los riesgos que pueden traer interacciones “rumbo a la fusión” no asumidas o comprendidas de manera distinta por una o ambas partes.

En relación al SJR, los pasos adelantados hasta el momento, en cuanto a articulación o fusión se refieren, se limitan a primeros contactos entre el CINEP y el SJR para sondear posibles formas para una articulación netamente administrativa.

En resumen y tomando en cuenta que el proceso de la deseada articulación entre los centros sociales, con posibles escenarios de fusión, se encuentra aun en su primera fase de implementación, se dejan identificar luces y sombras, oportunidades y riesgos. Dado que el proceso en su conjunto se pilotea desde la Junta Articuladora, se recomienda a sus integrantes, realizar una evaluación de las experiencias hasta ahora obtenidas, recogiendo las apreciaciones y lecturas de los centros sociales involucrados. De igual manera se somete a consideración de la junta, desarrollar una mayor estratificación de las posibles formas de: i) Cohesionamiento estratégico entre los centros sin necesariamente llegar a formas de articulación o fusión, ii) Formas de articulación o fusión de la parte funcional (servicios de administración, contabilidad, Consultores: *Molvina Zeballos – Norberto Ríos - Jorge Krekeler* Pagina 29  
*Enero - Febrero 2008*

procuración de fondos etcétera) con independencia mutua en la parte misional y iii) Formas de articulación y/o fusión “cama adentro”. En base a una estratificación de este tipo podría resultar más operable identificar escenarios y “hojas de rutas” más individualizados para cada uno de los procesos bilaterales.

Aun cuando resulta en algo arriesgado, se podría hablar de un primer balance positivo desde la perspectiva del CINEP. La fusión y articulación con el PPP se constituye en una ganancia para los dos. También hay riesgos por lo visto en el caso del Putumayo y el cierre del programa regional por parte del CINEP. Dada la heterogeneidad de enfoques entre el CINEP y el IMCA (también del programa Suyusama), se recomienda al CINEP asumir una actitud más pro-activa y conocer más al IMCA y a Suyusama como también darse a conocer más. La iniciativa en común entre el IMCA y el CINEP (ESTACADES – una escuela campesina itinerante) podría ser un punto de partida interesante en este sentido.

El MEC se ha constituido en un instrumento muy valioso para viabilizar un acercamiento y una complementariedad estratégica y de enfoques entre los centros sociales, y esto sin que alguien hubiese sacrificado su identidad, su especificidad o su institucionalidad. Será de mucha importancia que los próximos pasos desde la Junta Articuladora coadyuven en una mayor visualización de las ventajas y oportunidades para cada uno de los centros sociales en este proceso de acercamiento.

## **4. VALORACIONES Y RECOMENDACIONES**

Los siguientes capítulos pretenden, de forma resumida, reflejar tanto las principales valoraciones, como las recomendaciones para el futuro trabajo en la continuación del proceso. Las recomendaciones han sido diferenciadas en su pertinencia de aplicabilidad entre el corto y mediano hasta largo plazo. La respectiva sustentación de las valoraciones y recomendaciones se encuentran en el tercer capítulo de este informe con sus análisis y apreciaciones.

### **4.1. PRINCIPALES VALORACIONES**

#### **En cuanto a Imagen, Cambios y Logros:**

1. CINEP cuenta con una imagen institucional de reconocimiento y valoración positiva en el conjunto de la sociedad colombiana creada a lo largo de su histórica trayectoria en el país. Hay un reconocimiento unánime del aporte del CINEP a la producción de conocimientos (su investigación, su rol de formador de corriente de opinión, su aporte a la construcción de la paz). Se valora considerablemente su proyección nacional a partir de su conocimiento de lo regional y local.

2. A pesar de las constantes críticas sobre la pérdida de presencia del CINEP en la escena pública, consideramos que si representa una mirada alternativa del país que encuentra correlato en su reflexión y acción. El déficit o debilitamiento es su capacidad para transmitir eficientemente y promocionar (en el mejor sentido de la palabra) las alternativas que produce. Los retos actuales para el CINEP: ¿Cómo fortalecer capacidades en más personas para lograr la incidencia que pretende? y ¿Cómo dotar de una estructura ágil que contribuya a ese fin?

3. CINEP aprovecha su imagen institucional y capacidad de convocatoria y liderazgo para poner al servicio de los procesos locales y regionales de desarrollo y paz, el conocimiento, la investigación y las metodologías que faciliten dichos procesos. Ello se viene haciendo, pero probablemente haya que realizarlo de manera más estructurada, deliberada y estratégica.

4. En términos de cambios se aprecia que CINEP ha logrado desencadenar varios procesos en las regiones y ha posicionado temas estratégicos. El CINEP es considerado un aliado estratégico. Existe concordancia entre lo propuesto en el Plan y lo ejecutado y coherencia en la orientación estratégica (clientes de sentido, aliados, cobertura) institucional.

#### **En cuanto a la Sostenibilidad Financiera:**

5. Encontramos una adecuada gestión de los recursos institucionales. Consideramos acertados los lineamientos de la estrategia de financiamiento adoptados en el último año que diferencian un frente externo (la captación de recursos) y un frente interno (la gestión de los recursos captados).

6. Se pretende dar el paso al ordenamiento de la información sobre la cooperación internacional y realizar un análisis de las tendencias de la cooperación europea que son las mayores fuentes de cooperación con el CINEP. Debe considerarse que hay una tendencia a la reducción de proyectos de apoyo institucional y del discurso del partenariado en la cooperación privada.

7. CINEP ha tomado conciencia de lo que implica el tránsito de financiamiento de apoyo institucional a financiamiento por proyectos. Muestra de ello es la creación de la gerencia de proyectos y el ordenamiento a nivel interno de los mismos.

8. Hay fuerte riesgo presupuestal cuando agencias de cooperación obligan a apalancar porcentajes del presupuesto de magnitud muy significativa, para garantizar el cumplimiento de ellas o de terceros.

En cuanto a Comunicación:

9. Distinguir, clarificar y relacionar los procesos de comunicación interna y externa es de vital importancia.

10. La comunicación es parte consustancial de la estrategia de intervención institucional, y en ese sentido debe ser institucionalizada – en el sentido de explicitarla y documentarla. Un tema vinculado e importante tiene que ver con aprovechar eficientemente las tecnologías de la información (TIC).

En cuanto a Planeación, Seguimiento y Estructura Institucional:

11. CINEP está conciente de sus fortalezas y debilidades lo cual es básico para tomar decisiones.

12. Se nota los esfuerzos del CINEP para dotarse y aplicar metodologías más sencillas y manejables y se ha dado pasos importantes (PEI, MEC, sistema PSES) en esta dirección. La debilidad en el enfoque de planeación, donde la atención se centra más en la actividad que en el resultado sigue persistiendo, aun cuando en menor grado.

13. El actual plan cuatrienal refleja los esfuerzos de la institución para lograr una mayor priorización en cuanto a temas y objetivos. Pero dado el número considerable de proyectos, líneas de acción e iniciativas sigue existiendo un abanico temático muy amplio. Es entendible por la experticia muy amplia del CINEP en varios temas, que a pesar de la especialidad alcanzada por tema, la institución corra el riesgo de dispersarse. La intervención geográfica ha sido determinada partiendo de criterios acertados y estratégicos. De igual forma se ha procedido para identificar al grupo de clientes.

14. Los informes y los contenidos informativos de las evaluaciones evidencian una tendencia en curso muy interesante pero siguen arrastrando debilidades (muy narrativos y poca información de medición).

15. Tanto la investigación, como la formación tienen un valor estratégicamente importante para el CINEP y se han constituido en la columna vertebral de la institución. Pero esto significa a la vez la importancia que tiene para el CINEP lograr evidenciar que la labor investigativa y formativa no es un fin en si mismo sino un medio para lograr resultados y cambios.

16. El proceso de re-ingeniería organizacional del CINEP se encuentra en plena marcha y logra responder a varias circunstancias (necesaria readecuación de la estructura institucional a la actualidad, reposición de unidades operativas, sacrificadas durante y posterior a la crisis institucional y la fusión del CINEP con el PPP). La creación de la Gerencia de Proyectos responde a la necesidad de lograr una mayor estandarización en el diseño programático y presupuestal de los proyectos, control de calidad y procuración de fondos para los proyectos (asumidos por las subdirecciones

en lo programático y estratégico y por la gerencia de proyectos en lo relacional, oportuno), como a la necesidad del PPP de transferir funciones a la parte “funcional” del CINEP.

En cuanto a Bienestar de la Gente:

17. Existen distintas percepciones y valoraciones en el personal institucional sobre las condiciones laborales.

18. Se han realizado esfuerzos por recuperar algunos espacios de convivencia social entre los trabajadores.

En cuanto a Fusión - Articulación:

19. Los centros sociales y entre ellos el CINEP se caracterizan por su heterogeneidad, circunstancia que hace vislumbrar la complejidad del proceso de articulación y/o fusión de los centros. Con la elaboración del Marco Estratégico Común – MEC se ha logrado una confluencia interesante entre los diferentes enfoques existentes en los centros sociales (lo histórico y lo propositivo, lo político y lo técnico, la paz y el desarrollo). La articulación (en lo misional) y fusión (en lo funcional) entre el CINEP y el PPP esta en plena marcha, proceso que fortalece a los dos involucrados.

## **4.2. PRINCIPALES RECOMENDACIONES**

### **4.2.1. Recomendaciones para el corto plazo**

En cuanto a la Sostenibilidad Financiera:

1. El establecimiento de un sistema de cálculo de costos para realizar una distribución más eficiente de los gastos en los presupuestos de los proyectos. Hay una serie de inversiones/gastos institucionales que son parte de la reproducción institucional que no están siendo tomados en cuenta, menos contabilizados o evaluados y, por lo tanto, no son incorporados en los presupuestos de los proyectos. Esta es una causa de déficit. Parte de la reproducción institucional tiene que centrarse en los aportes de los proyectos.

2. Debe plasmarse rápidamente la elaboración de mapas de financieras y de tendencias de la cooperación (temas, tipo y montos), los cuales pueden ofrecer elementos para el análisis. Debe aprovecharse espacios de seguimiento a este tema – como ALOP- y la red ALIANZAS a nivel nacional para no duplicar esfuerzos.

En cuanto a Planeación, Seguimiento y Estructura Institucional:

3. Disminuir para el plan trienal (2009 – 2011) el número de las estrategias (a no más de diez) y lograr una mayor conexión entre el plan trienal y los diferentes programas y proyectos.

4. Añadir al PEI líneas de acción o ejes de intervención (por ej.: i) Investigación, ii) Formación / Educación, iii) Fortalecimiento y acompañamiento del tejido socio-organizativo, iv) Acción pública e incidencia, v) Acción editorial) y recoger estas líneas o ejes en el Plan Trienal. Cada programa y proyecto debería utilizar estas líneas de acción como *check-list* para su planeación.

5. El nuevo plan trienal debería guardar coherencia y concordancia con los procesos centrales establecidos por el MEC y los objetivos estratégicos del PEI; lo mismo se recomienda para los objetivos y estrategias de los programas y proyectos en cuanto al plan trienal.

6. Los programas, proyectos y demás unidades “misionales” de la institución deben diseñar sus planes en estrecha aplicación del sistema PSES.

7. Se recomienda alcanzar una versión validada y más definitiva tanto de la estructura organizacional, plasmada en el organigrama como también una nomenclatura terminológica (definiciones de: programa, proyecto, línea de acción, ejes de intervención etcétera) utilizada a nivel institucional. Estas definiciones urgen para determinar la operativización del nuevo plan trienal. Tanto la estructura y el organigrama como la nomenclatura deberían ser mantenidos durante un tiempo para poder comprobar su funcionalidad.

#### En cuanto a Comunicación e Incidencia:

8. La institución, en el marco de la fase pos-crisis se vio obligada (por la situación financiera) de cambiar y rediseñar políticas y prácticas. Dado que las “nuevas reglas” se quedaron demasiado en lo implícito, han causado una falta de claridad en muchos temas sensibles. Se recomienda explicitar a la brevedad posible los estándares, criterios, prácticas y políticas a nivel institucional.

9. Recarga de funciones en algunas áreas (comunicación, gerencia de proyectos, subdirección). Deben separarse las funciones de comunicación externa y posicionamiento público de la investigación en comunicación y la comunicación interna.

10. Es de vital importancia que el CINEP i) se dote de una estrategia de comunicación institucional, ii) procure contar con una unidad operativa de comunicación adecuadamente equipada y iii) se elabore en coordinación entre el equipo de comunicación y cada proyecto un plan de incidencia. Estos planes de incidencia deberían formar parte de los planes de estos proyectos y responder a la estrategia de comunicación institucional.

11. Ponerse a tono con las tecnologías modernas para agilizar procesos, utilizar medios alternativos de comunicación a los actuales.

#### En cuanto a Bienestar de la Gente:

12. Es necesario seguir avanzando en la aplicación de la política de dotación y actualización de medios informáticos tanto para funcionarios de misión, como de apoyo a ella, que incluya periodos de actualización y refleje este componente en los presupuestos de todos los proyectos.

13. Es urgente construir una escala salarial que tenga en consideración las condiciones financieras de la institución, el medio laboral y social donde se desarrolla el trabajo, el perfil profesional del funcionario, etcétera. Resulta conveniente establecer un salario básico profesional que se aplique a todos los profesionales independiente de su especialidad y donde las diferencias se hagan, por perfil profesional o responsabilidades de dirección o administración. Los responsables de elaboración de proyectos deben de contar con parámetros salariales claros y homogéneos para las categorías ocupacionales que requiera el proyecto.

14. Hay que aplicar las reglas referidas a viáticos teniendo en cuenta las condiciones particulares de las zonas donde se trabaja.

15. Darle continuidad, y de ser posible, ampliar los espacios de encuentro social entre el personal.

16. Las contrataciones de personal bajo la modalidad de prestación de servicios deberían hacerse solo para casos puntuales, de temporalidad corta o de personas con otra vinculación laboral. Convendría hacer un estudio sobre los costos asumidos por este tipo de contrataciones para determinar su conveniencia: de un lado, desde los costos y de otro desde las implicaciones que este tipo de contratos tiene en las condiciones laborales de quienes se contratan bajo ella. Los principios de un trabajo decente deberían estar presentes entre las políticas institucionales.

#### En cuanto a Fusión - Articulación:

17. Se recomienda a la Junta Articuladora y sus integrantes, realizar una evaluación de las experiencias hasta ahora obtenidas, recogiendo las apreciaciones y lecturas de los centros sociales involucrados. De igual manera se debería desarrollar una mayor estratificación de las posibles formas. En base a una estratificación de este tipo podría resultar más operable identificar escenarios y "hojas de rutas" más individualizados para cada uno de los procesos bilaterales.

#### **4.2.2. Recomendaciones para el mediano y largo plazo**

##### En cuanto a Imagen, Cambios y Logros:

18. La diversidad temática del CINEP corre el riesgo de convertirse en dispersión. Sin dejar de tener opinión y presencia en varios temas, o realizar investigación académica en temas de experticia institucional u otras acciones sobre temas colaterales, es necesario que el CINEP priorice temas claves que por su importancia y trayectoria en la institución, y por su importancia en el debate político y académico nacional, sirvan para cumplir con la MeGa y proyecten al CINEP como un interlocutor válido y de consulta obligada. CINEP debe proyectarse pensando en soluciones alternativas en un país post conflicto.

##### En cuanto a la Sostenibilidad Financiera:

19. Incorporar en la presentación de los proyectos el aspecto de la incidencia. Las demandas de la cooperación internacional se orientan con mayor fuerza a lograr niveles de incidencia. Esta demanda coincide con el interés institucional de mejorar los efectos y el impacto de las intervenciones. De manera complementaria, este lineamiento debe incluir la difusión de los resultados que se obtengan en materia de incidencia.

20. Captación de recursos vía la actividad de consultoría y otros servicios. Se debe, por lo tanto, invertir en capital humano, crear condiciones y contar con un plan de negocios.

21. Es necesario contratar un estudio de costos de producción del archivo de prensa para establecer tarifas y modalidades de venta de información de tal forma que esta se haga accesible a un público más amplio interesado en él y no solo el especializado y con capacidad de compra de hoy.

22. Se recomienda realizar un estudio de costos de mercado de la información de las bases de datos dado que esa necesidad es compartida con otras instituciones que podrían compartir el estudio.

En cuanto a Comunicación e Incidencia:

23. Establecer una política institucional sobre las relaciones institucionales. CINEP debe realizar un análisis de sus capacidades para la participación en alianzas, redes y consorcios: ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades?, ¿qué espacios le interesa consolidar?, ¿a cuáles debe incorporarse y que no está?, ¿en cuáles ya no tiene sentido que continúe?

En cuanto a Planeación, Seguimiento y Estructura Institucional:

24. Se recomienda acudir nuevamente a un apoyo externo (por ej. Sinergia) para generar mayor experticia en el personal de los diferentes programas y proyectos en el diseño y manejo de indicadores e identificación y medición de resultados intermedios.

25. La gerencia de proyectos en estrecha coordinación con las subdirecciones de programas deberían, además de sus actuales esfuerzos, elaborar también marcos de orientación para la generación y documentación de información (informes) a nivel de programas y proyectos.

26. Mayor rigurosidad en el momento de la planeación operativa de los programas y proyectos (planes trienales y POAs), dotándose de instrumentos que permitan durante la ejecución de lo planeado evaluaciones y monitoreos de los avances hacia los resultados y cambios identificados (dar lectura a la efectividad del proceso y solo en menor grado a la eficiencia en la realización de las actividades programadas).

27. Para lograr momentos evaluativos más periódicos se recomienda distinguir entre i) espacios semestrales donde participa el personal del proyecto y la subdirección (para medir los avances hacia los resultados intermedios y cambios deseados y permitir posibles necesarias correcciones en la futura ejecución del proyecto - reconducción) y ii) momentos mucho más esporádicos para analizar la pertinencia de los objetivos y estrategias aplicadas y el balance de la eficacia y eficiencia. Mientras que la primera figura apunta más a un seguimiento (monitoreo), es la segunda que asume más las características de una evaluación (posiblemente con facilitación externa).

28. Orientar tanto la investigación como la formación hacia temas relevantes que garanticen una cierta “aplicabilidad” en procesos políticos y sociales que por su relevancia han sido priorizados desde las estrategias institucionales del CINEP. Puede ser de ayuda diseñar un abanico temático para la investigación y formación y generar una mayor conectividad de cada tema con procesos y cambios políticos y sociales intencionados.

29. CINEP está marcada por la personalidad de sus líderes, a largo plazo debe asegurar el recambio de liderazgos.

30. Pasar de la socialización a la reflexión y sistematización. Existen espacios de intercambio pero en los que se socializa información, también se requiere espacios más profundos para la reflexión de los hallazgos de las investigaciones y la sistematización de metodologías aplicadas.

En cuanto a Bienestar de la Gente:

31. Se hace necesario construir perfiles para las distintas categorías ocupacionales y estos servirán de base para las convocatorias. De igual manera se debe establecer un modelo básico de criterios y procedimientos para la selección de funcionarias y funcionarios.

32. Un resultado del siguiente plan trienal debe ser la construcción y aplicación de un proceso de evaluación de desempeño.

33. Hay que abocarse a la construcción de una política de apoyo a la capacitación, formación y especialización, que empiece por la formulación de la política y continúe con una aplicación gradual acorde con condiciones de sostenibilidad económica.

34. Gestionar convenios tanto con la Pontificia Universidad Javeriana como con otras entidades de la Compañía de Jesús, para lograr ciertas ventajas para los funcionarios del CINEP y sus familias, acudiendo de forma privilegiada a los servicios (especialización profesional, becas de estudio, escolarización de los hijos, etcétera).

35. Diseñar y desarrollar una intranet y dentro de ella un medio específico de comunicación entre los programas, equipos y funcionarios de todos los niveles y regiones.

En cuanto a Fusión - Articulación:

36. Los enfoques de entre el CINEP y el IMCA (también del programa Suyusama) son heterogéneos pero también complementarios. Se recomienda al CINEP asumir una actitud más pro-activa y conocer más al IMCA y a Suyusama como también darse a conocer más.

## **ANEXOS**

## Anexo N° 1

### TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EVALUACIÓN EXTERNA DEL CINEP (Plan Cuatrienal de Actividades 2005 – 2008)

17 Enero - 4 Febrero 2008

#### ANTECEDENTES

El CINEP presentó a la EED un Plan Cuatrienal de Actividades 2005-2008 en el mes de Octubre de 2004. La evaluación externa de ese Plan fue acordada por la EED y el CINEP como parte de dichas actividades, al final de su período de ejecución, pero con tiempo suficiente para que sirva de insumo a la formulación del nuevo plan. La fecha ideal para lograr ambos objetivos serían las dos últimas semanas de enero y la primera de febrero, con el fin de tener el tiempo necesario para mirar los proyectos *in situ*. Será, pues, una evaluación institucional.

En la preparación del Plan Cuatrienal 2005-2008 se tuvieron en cuenta las recomendaciones de la evaluación externa del plan quinquenal 2000-2004, realizada en Junio 2004, cuyas recomendaciones pueden verse en el informe de la dicha evaluación y se resumen en los tres numerales siguientes:

#### I – Planificación y Evaluación:

- g) El CINEP debería adoptar “metodologías y **formas de planificar y programar** sencillas, útiles, comprensibles para quienes tienen que llevar adelante las acciones y para quienes deben ser informados sobre las mismas (agencias de cooperación, aliados, destinatarios...)” (p. 42). El plan debería definir **prioridades** en cuanto a regiones y clientes con objeto de lograr cierta especialización y corregir la dispersión actual. También se recomienda, en la confección del plan, crear los canales de **participación**, que algunos miembros del equipo echan de menos.
- h) Los métodos de **evaluación** de actividades deberían simplificarse. Es necesario buscar **indicadores** apropiados que permitan informar sobre resultados en lugar de presentar listas de actividades que pueden ir como cuadros y apéndices. La investigación debe buscar los métodos de medir su impacto. Por otra parte, no deben ser siempre auto-evaluaciones de cada equipo sino un trabajo colectivo y con subsidios externos.
- i) Debe ponerse en marcha un plan de **orientación estratégica** que permita establecer el estilo de trabajo (tipo de servicios que debe prestar), decidir el grado de expansión futura del CINEP (en qué regiones, en cuántas) y escoger los clientes para quienes trabaja y aquellos con quien desea colaborar. La dispersión del trabajo actual se debe en parte a una gran amplitud de clientes de sentido y a una serie de alianzas estratégicas que plantean interrogantes sobre la sostenibilidad de la acción del centro. También hay que tener más perspectiva de género.
- j) Los **informes** que realiza el CINEP son, en primer lugar, un elenco de actividades más que un análisis de resultados y efectos. En segundo lugar, por su extensión y complejidad que desaniman al lector. “En cada ámbito de intervención (nacional y regionales) hay **líneas de trabajo** (en los planes y programas de CINEP se denominaron *áreas temáticas* y más recientemente

*equipos* que concretan las estrategias en acciones. Y dentro de cada línea de trabajo una variedad y multiplicidad de “proyectos”, ejes temáticos, niveles o procesos (reciben distintas denominaciones según las líneas/equipos), a veces superpuestos y muy difíciles de comprender para el lector externo. Esta multiplicidad podría indicar falta de orientación estratégica. Recomendamos revisar estas prácticas: informes más simples, más cortos y con relación a resultados.

## II – Cuidado de la gente:

Dado que el recurso humano es la mayor riqueza del CINEP, se recomienda poner atención a los siguientes aspectos:

- a) Gratificaciones y reconocimientos, espacios de bienestar y contactos informales, descanso suficiente. Sería conveniente incluir a todo el personal en la definición de las formas de lograr tales objetivos. Estudiar la forma de restituir algunas de las políticas que tuvo el CINEP antes de la crisis financiera del año 1999.
- b) Capacitación del personal: consultar sus expectativas y necesidades para conseguir la continua actualización del equipo.
- c) Descripción y requisitos de los puestos de trabajo, junto con un sistema transparente de remuneración. Parece que la política en este renglón no es clara y que hay demandas onerosas de trabajo simultáneo en varios campos. Se recomiendan pautas claras y transparentes para la escala salarial.
- d) Planificar los recursos humanos necesarios según los proyectos y establecer políticas de reclutamiento y métodos de evaluación de desempeño. Con relación al gerenciar: establecer líneas más claras de responsabilidades y capacidades para la toma de decisiones.
- e) Manuales de inducción del nuevo personal que lo introduzcan a la filosofía del CINEP y a su estilo de trabajo.
- f) Hay un acuerdo en que se deben mejorar los sistemas internos de comunicación para la información de todo el equipo sobre sus actividades.
- g) Sería conveniente establecer métodos de evaluación de desempeño con criterios acordados en equipo.

## III – Sostenibilidad financiera

Existe preocupación por el desarrollo futuro y la sostenibilidad financiera del CINEP, pero aún no se han tomado todas las medidas destinadas a equilibrar la situación financiera y mejorar las alternativas de recaudación de los fondos necesarios.

Se debería:

- a) Lograr ya en este año 2004 un balance entre ingresos y gastos y mantenerlo en el futuro;
- b) En el caso específico de la EED: hay un desfase entre los plazos del proyecto y la ejecución presupuestaria (no se han utilizado los fondos disponibles al ritmo esperado) porque las condiciones del contrato de

cooperación no fueron alcanzadas por CINEP (nivel presupuestario que permitiera solicitar el porcentaje del 7,2 comprometido por la Agencia). Sugerimos que hacia el futuro se revise este sistema para evitar los actuales inconvenientes.

## **PERIODO CUBIERTO POR LA EVALUACIÓN**

El período que debe ser evaluado va del 1 de Enero de 2005 al 31 de Diciembre de 2007.

## **JUSTIFICACIÓN**

El CINEP pasó por una difícil transición entre 1999 y 2003 debido a la crisis financiera del país en 1999. Durante ese período trabajó en reestructurar su organización mediante una planeación estratégica y a finales del año 2004 dio comienzo al montaje de un sistema de gestión de calidad que contribuya al fortalecimiento institucional de todos sus procesos operativos y administrativos. La implantación del sistema ha sufrido un retraso ocasionado por los ajustes requeridos para llevar a la práctica la decisión de la Compañía de Jesús de integrar sus tres centros sociales: CINEP, Programa por la Paz, Servicio Jesuita para los Refugiados e Instituto Mayor Campesino.

En el año 2006 se dio el primer paso en la coordinación de centros sociales de la Compañía de Jesús, con la integración del Programa por la Paz. La convergencia bajo el mismo techo ha exigido un ajuste recíproco de las dos entidades para funcionar bajo una sola administración sin perder el capital acumulado de cada uno.

La articulación de los centros requiere un considerable esfuerzo organizador, al cual puede colaborar la evaluación mediante sugerencias y recomendaciones que faciliten la integración de los objetivos de las tres instituciones y ayuden a coordinar sus estrategias para lograr la mayor eficacia en sus intervenciones.

## **ALCANCES DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación deberá examinar el grado de cumplimiento de los objetivos del Plan Cuatrienal. Este tenía los siguientes objetivos:

“El Objetivo General del Plan es fortalecer la actividad del CINEP en sus dos líneas de acción: (1) el análisis de la realidad colombiana para dilucidar los caminos de su desarrollo integral y sostenible y (2) la contribución directa del CINEP a la constitución y desarrollo de organizaciones de base que puedan contribuir a construir una verdadera democracia en Colombia”.

Los Objetivos Específicos son:

- a. El fortalecimiento institucional del CINEP para perfeccionar y, en lo posible, ampliar su trabajo por el desarrollo democrático de Colombia.
- b. Reforzar y ampliar el trabajo de investigación sobre los aspectos que aparecen como determinantes de dicho desarrollo democrático.
- c. Consolidar la infraestructura informativa que el CINEP ha venido creando como soporte para la investigación de la sociedad colombiana y para sus proyectos con grupos de base.

- d. Ampliar el alcance de los proyectos de restauración del tejido social, reconstrucción o fortalecimiento de comunidades campesinas y urbanas mediante la colaboración con los grupos que solicitan ese acompañamiento.

Así mismo tendrá cuenta de la manera como han sido integradas las recomendaciones de la evaluación realizada en el año 2004 para apreciar cómo y en qué grado fueron seguidas.

## **OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN**

El objetivo general es evaluar la ejecución del Plan Cuatrienal 2005-2008 teniendo en cuenta la consistencia con sus objetivos y la oportunidad y eficiencia de las actividades programadas.

Los objetivos específicos son:

- a) Verificar el impacto del trabajo del CINEP y su coherencia con la orientación estratégica: clientes, alianzas, cobertura. Se deben mirar en especial los resultados e impactos que se puedan atribuir a la acción institucional.
- b) Comprobar el grado de aplicación y de seguimiento de las recomendaciones de la evaluación externa de Junio 2004.
- c) Valorar las consecuencias de la articulación de centros sociales de la Compañía de Jesús en Colombia.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

La evaluación ofrecerá, como primer producto, una opinión apreciativa sobre la concordancia entre lo planificado y lo ejecutado, la eficiencia y eficacia en la gestión del Plan Cuatrienal y una aproximación a la identificación de los impactos logrados y los cambios producidos por este.

El informe debe dedicar un capítulo específico a la identificación y valoración de los impactos y su sostenibilidad. En segundo lugar dará las recomendaciones y sugerencias que deben ser tomadas en cuenta en la formulación del próximo plan, así como las que puedan hacer en lo tocante a la mejor articulación de los centros sociales jesuíticos de Colombia.

## **METODOLOGÍA**

Los evaluadores podrán disponer de los textos de la Evaluación Externa del año 2004, del texto del Plan Cuatrienal de Actividades del CINEP 2005-2008, para su revisión.

Se realizarán las entrevistas que los evaluadores prevean necesarias y acuerden con el personal del CINEP y los grupos de la población beneficiaria y de las otras personas que se juzguen necesarias para su cabal información.

El CINEP suministrará una lista de las instituciones pares y de las otras personas que pudieran ser entrevistadas, para su selección por parte del equipo evaluador. Entre estas últimas estarán los funcionarios de la Compañía de Jesús que pueden aportar al objetivo específico c).

## BASE INFORMATIVA

- Evaluación Externa del CINEP de Junio 2004 (también está disponible la de Marzo 2001);
- Estatutos del CINEP, del Programa por la Paz y del Servicio Jesuita para los Refugiados;
- Textos sobre el Marco Estratégico del CINEP;
- Texto completo y resumen ejecutivo del Plan Cuatrienal de Actividades del CINEP 2005-2008;
- Planes Operativos Anuales de los mismos años;
- Informes Semestrales de Actividades; otros informes de proyectos específicos,
- Archivos de Contabilidad y Finanzas,
- Actas del Concejo de Orientación, del Comité de Gestión y del Comité de Administración;
- Actas de la Evaluación Mensual de los Proyectos;
- Publicaciones del CINEP (libros, Revista *Controversia*, Revista *Cien Días vistos por CINEP*, Revista *Noche y Niebla*, Boletín virtual *Actualidad Colombiana*).

## PREGUNTAS Y ASPECTOS ESPECÍFICOS PARA EVALUAR

Objetivo general: ¿El plan es relevante y pertinente?; ¿Que perspectivas tiene?; ¿El CINEP esta logrando realizar en la práctica, la identidad institucional definida en la evaluación del 2001?; ¿Las estructuras organizativas nuevas, o la reforma de las antiguas, dan al CINEP la posibilidad de coronar su Meta Grande y Audaz?; ¿Tiene el CINEP la capacidad de diseñar estrategias para organizarse con el fin de responder a los requerimientos de largo y de corto plazo que conlleva su misión de una manera ágil y adecuada?

Objetivo específico a): ¿Ha obtenido el CINEP resultados o cambios atribuibles a su acción institucional en los proyectos realizados? ¿Cuáles?; ¿Cuáles son los principales clientes y los criterios para escogerlos?; ¿Hay unos clientes que tienen más prioridad o importancia que otros?; ¿Cuáles son los criterios para establecer esta prioridad o importancia?; ¿Cuáles son las responsabilidades de CINEP con sus clientes?; ¿En que áreas (geográficas y profesionales) enfoca su trabajo el CINEP y por qué?; ¿En que **quiere** trabajar y en que **puede** trabajar?

Objetivo específico b): ¿Cómo ha realizado el direccionamiento estratégico de todo su trabajo?; ¿Ha simplificado y agilizado su sistema de planificación y evaluación de actividades?; ¿Tiene líneas claras de gerencia que establezcan las competencias y responsabilidades de cada persona?; ¿Consulta las expectativas y necesidades de sus colaboradores?; ¿Tiene un programa bienestar laboral que incluya la capacitación y actualización del personal?; ¿Tiene un sistema de reconocimiento y gratificación del trabajo excelente?; ¿Cómo realiza la evaluación de desempeño?; ¿Cómo incluye la perspectiva de género en sus planes?

Objetivo específico c): ¿Qué efectos ha tenido la convergencia bajo un mismo techo con el Programa por la Paz?; ¿Cómo ha resultado los problemas presentados por la integración de una entidad distinta?; ¿Qué medidas se toman para la integración del SJR?

## **CONTENIDOS DEL INFORME DE EVALUACIÓN**

Deberá contener: (1) Resumen Ejecutivo, (2) Informe Principal (no más de 30 o 40 páginas, con una sección especial de conclusiones y recomendaciones) y (3) anexos. El informe se concentrará en opinar sobre la relevancia o trascendencia del Plan Cuatrienal, la pertinencia de las estrategias, la comparación entre lo planificado y lo realizado (productos), la efectividad (resultados), racionalidad de la estructura institucional y su eficacia e impacto.

Las recomendaciones deben ser lo más precisas posibles y presentadas en una forma bien estructurada (aplicación inmediata, corto, mediano y largo plazo), con propuestas y sugerencias tanto a nivel general como específico y operacional.

## **EQUIPO DE EVALUADORES**

Jorge Krekeler  
Molvina Zeballos  
Norberto Ríos

Bogotá, Agosto 24, 2007

Alejandro Angulo  
Director General  
CINEP

**Anexo N° 2**  
**Cronograma de Actividades del Equipo Evaluador**

<i>Enero 2008</i>	
Martes 15 / Miércoles 16	- Día de viaje de llegada - Primera reunión de trabajo del equipo evaluador
Jueves 17	- Reuniones y entrevistas en el CINEP: i) Comité de Gestión, ii) Equipo CINEP, iii) subdirección de programas y gerencia administrativa-financiera - Análisis de documentos y coordinación del equipo evaluador - Organización logística de la evaluación
Viernes 18	- Reunión y entrevistas en el CINEP: Equipo PPP - Análisis de documentos
Sábado 19	- Análisis de documentos
Domingo 20	- Análisis de documentos
Lunes 21	- Reuniones y entrevistas en el CINEP: Equipos Programas Regionales (Bajo Atrato, Magdalena Medio, Bogotá) y de Líneas y Proyectos de Programas Nacionales - Análisis de documentos
Martes 22	- Reuniones y entrevistas en el CINEP: Equipos CINEP que trabajan Líneas y Proyectos de los Programas Nacionales y Regional (Sur: Putumayo) - Análisis de documentos
Miércoles 23	- Reuniones y entrevistas en el CINEP: Comité de Gestión - Entrevista con Fernando Castro - Viaje de Jorge Krekeler (JK) a Barrancabermeja
Jueves 24	- Viaje de Molvina Zeballos (MZ) a Medellín - Reuniones y entrevistas en el marco de trabajo de campo (visitas) a organizaciones, instituciones y comunidades en Bogotá por parte de Norberto Ríos (NR), en Medellín y Oriente Antioqueño (MZ) y Magdalena Medio – Barrancabermeja (JK)
Viernes 25	- Reuniones y entrevistas en el marco de trabajo de campo (visitas) a organizaciones, instituciones y comunidades en Bogotá (NR), en Medellín y Oriente Antioqueño (MZ) y Magdalena Medio – Barrancabermeja (JK) - Viajes de retorno a Bogotá (MZ y JK)
Sábado 26	- Procesamiento de la información
Domingo 27	- Procesamiento de la información
Lunes 28	- Realización de entrevistas con organizaciones e instituciones en Bogotá con agendas de visitas y entrevistas separadas para cada integrante del equipo evaluador

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión del equipo evaluador para cruce de información</li> <li>- Identificación de primeros hallazgos y pautas</li> <li>- Reunión en el CINEP: Comité de Gestión y Coordinaciones de algunos proyectos</li> </ul>
Martes 29	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones y entrevistas a organizaciones e instituciones en Bogotá con agendas de visitas y entrevistas separadas para cada integrante del equipo evaluador</li> <li>- Análisis de documentos</li> </ul>
Miércoles 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones y entrevistas a organizaciones e instituciones en Bogotá con agendas de visitas y entrevistas separadas para cada integrante del equipo evaluador</li> <li>- Análisis de documentos</li> </ul>
Jueves 31	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión y entrevistas en el CINEP: i) Comité de Administración y Comité de Gestión y ii) Alejandro Angulo S.J. (director general anterior)</li> <li>- Trabajo gabinete – preparación informe</li> </ul>
<i>Febrero 2008</i>	
Viernes 01	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo gabinete – preparación informe</li> </ul>
Sábado 02	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo gabinete – preparación informe</li> </ul>
Domingo 03	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo gabinete – preparación informe</li> </ul>
Lunes 04	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación y socialización del informe con el Comité de Gestión y el Equipo CINEP</li> </ul>

### Anexo N° 3

#### Lista de Grupos y Personas Entrevistadas

##### A. Dirección, coordinación y personal técnico del CINEP

Mauricio García S.J., Director General

Luís Guillermo Guerrero, Subdirección Programas del CINEP

Jorge Julio Mejía S.J., Subdirección Programa por la Paz - PPP

Maria Salas, Gerencia Administrativa y Financiera

Johanna Hernández, Gerencia de Proyectos

Grupo Programa por la Paz: Juan David Villa, Andrés Acosta, Olga Perea, Maria Jaimes, Iliana Múnera, Viviana Huilches, Carolina Tejada, Rocío Castañeda, Maria del Carmen Muñoz, Maria Elisa Rugél

Grupo Programa Regional Bajo Atrato – Chocó: Eduardo Vega Lozano S.J. (coordinación), Juan Pablo Guerrero, Álvaro Benedeti, Natalie Adorno

Grupo Programa Regional Magdalena Medio: Marco Fidel Vargas (coordinación), Alberto Rincón, Luz Helena Pataroyo

Grupo Línea Conflicto y Violencia – ODECOFI del Proyecto Análisis Temático: Fernán González S.J. (coordinación), Teófilo Vázquez, Maria Clara Torres, Silvia Otero, Omar Gutiérrez

Grupo Programa Regional Cerros Orientales – Bogotá: Cesar Romero (coordinación), Carmen Herrera

Efrén Piña Rivera, Coordinación Programa Regional Sur – Putumayo:

Grupo Líneas / Programa de Intervención Nacional Movimientos Sociales: Álvaro Delgado, Martha Cecilia García, Jorge Alberto Cote, Mauricio Archila (coordinación)

Grupo Líneas / Programa de Intervención Nacional Paz: Juan David Delgado, Fernando Sarmiento (coordinación)

Grupo Líneas / Programa de Intervención Nacional Sistema de Información General - Bancos de Datos: Alejandro Angulo S.J. (coordinación), Carlos Garaviz, Alejandro Burgos, William Roza, Yebrael Álvarez, Luz Ángela Herrera (coordinación Archivo de Prensa), Luz Marina Vargas, Alejandro Cadena

Grupo Líneas / Programa de Intervención Nacional Escuela DD. HH. y Escuela DESC: Natalia Torres, Dairo Sánchez, Yana Velásquez, Carmen Marciales, Santiago Pataroyo, Javier Medina, Sergio Coronado, Camilo Borrero (coordinación)

Grupo Líneas / Programa de Intervención Nacional Comunicación y Cultura: Camilo Tamayo (coordinación), Natalia Rueda, Ralph Mrowietz (cooperante Interteam - Suiza)

Grupo Equipo Local Programa Regional Magdalena Medio: Diana Marcela Torres (administración); de la Escuela Campesina: Rocío González, Eliseo Polanco y Richard Argüello, Barrancabermeja

Grupo Equipo Local del Programa por la Paz - Oriente Antioqueño: Catalina Vásquez, Marcela Gallego, Teresa Gómez y Leididiana Valencia, Rionegro - Antioquia

Grupo Equipo de Contabilidad del CINEP: Lucía Ardila Contreras (coordinación), Sandra Milena Gallo, Jenny Marcela Espitia, John Alexander Contreras, José Manuel Bernal

Gilberto Gómez, Asesor CINEP – Comité de Administración

## **B. Actores del sector público, político y privado – entorno institucional**

Fernando Castro, Consultor (realizó varios apoyos al CINEP), Bogotá

Conrado Duque, Director de Gestión de Proyectos de Desarrollo Sostenible, Programa de Desarrollo y Paz del Oriente Antioqueño, Rionegro - Antioquia

Grupo de Integrantes de APROVIASI: Lucía Castro (presidenta), Ofelia Orozco, Marisa Gudelo, Margarita Morales, Luz Daría Valencia, Diana Patricia Cino, Yamile Calderón (vicepresidenta) y Patricia Aristizabal (asesora legal), Rionegro - Antioquia

Nadis Milena Londoño, Vicepresidente de la Asociación Mujeres del Oriente Antioqueño, Rionegro - Antioquia

Marta Eugenia Arango, Coordinadora de Extensión y Postgrado, Instituto de Estudios Regionales, Universidad de Antioquia, Medellín

Rubén Fernández, Presidente de Corporación Región (participante en la evaluación externa del 2001 del CINEP), Medellín

Luisa Fernanda Uribe, Responsable de Comunicaciones de ISA, Medellín

Margarita Diez Vélez, ISAGEN, Medellín

Mons. Jaime Prieto Amaya, Obispo Diócesis de Barrancabermeja, Barrancabermeja

Libardo Valderrama S.J., Subdirector - Corporación Desarrollo y Paz Magdalena Medio, Barrancabermeja

Ubencel Duque, Subdirector Paz y Derechos Integrales - Corporación Desarrollo y Paz Magdalena Medio, Barrancabermeja

Luís H. Briceño, Responsable Desarrollo Económico - Corporación Desarrollo y Paz Magdalena Medio, Barrancabermeja

Santiago Camargo, Observatorio de Paz Integral - Corporación Desarrollo y Paz Magdalena Medio, Barrancabermeja

Hna. Sonia A. Castro Romero, directora y Hna. María Esther Zambrano, profesora, Escuela Normal Superior Cristo Rey, Barrancabermeja

Sara Chipoy y Carmen Andrade, Asociación de Mujeres de San Isidro, Bogotá

Sandra Coral, Promotora Social y Aurora Forigua, Presidenta de la Asociación del Comedor Comunitario, San Isidro, Bogotá

Blanca Torres, Presidenta de la Acción Comunal, Localidad San Cristóbal, Bogotá

Grupo de Representantes de ONG, Organizaciones Sociales y Entidades Públicas de las zonas de trabajo del CINEP en Bogotá: Marco Pedraza - Asesor de Concejal (Fernando Rojas) de Bogotá, Edith Carrillo - Funcionaria de la Secretaría Distrital del Hábitat, Maja Pinzón - Junta Directiva de la Acción Comunal del Barrio San Isidro, Carlos Andrés Sánchez - Funcionario del Hospital de la Localidad de Chapinero, Ligia Cortés y Roberto Nieto - Integrantes del Grupo Teatr danza de San Isidro, Liliana Millán - Funcionaria de Planeta Paz, Claudia Marcela Sánchez - Funcionaria del Jardín Botánico de Bogotá

Mayra Estevez, Emisora Kennedy, Bogotá

Andrés Medina, Facultad de Comunicación, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá

Marisol Manrique, Medios por la Paz, Bogotá

Rosa Inés Floriano y Adriana Arango, Pastoral Social Nacional – Conferencia Episcopal Colombiana (Escuela de Paz y Convivencia), Bogotá

Mauricio Noguera, Abogado, Colombia Diversa – Grupo LGBT, Bogotá

Jorge Restrepo Torres, CERAC, Bogotá

Alessandro Preti y Borja Paladini, PNUD – Redes, Bogotá

Alfonso Torres Carillo, Facultad Ciencias Sociales, Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá

Freddy Velandia, Área Competencias Ciudadanas, Ministerio de Educación Nacional, Bogotá

Pablo Stutky, JUSTAPAZ – Iglesia Menonita, Bogotá

Javier Moncayo, GTZ, Bogotá

Carlos Eduardo Correo S.J., Viceprovincial Compañía de Jesús en Colombia, Bogotá

Antonio Madariaga Reales, Director, Viva la Ciudadanía, Bogotá

Alejandro Matos Castro, Director Intermon Oxfam Colombia, Bogotá

Gloria Vela Mantilla, Directora, Fundación Synergia, Bogotá

Grupo Experiencias con Colegios en DD. HH. y Convivencia: Amparo Cardona Reyes (Colegio Carlos Albán Holguín - Bosa), Matiza Gutiérrez (Colegio Gran Colombiano – Bosa), Sandra Patricia Sierra (Colegio Gran Colombiano – Bosa), Olma Nelly Ramírez Ospina (Colegio Villas del Progreso – Bosa), Bogotá

## **Anexo N° 4**

### **Lista de documentos revisados**

Agenda Regional de Paz, Foro Interétnico Solidaridad Chocó y Diócesis de Apartadó, Istmina, Quibdó y CINEP, 2005

Caminos – aprendizajes de la acción del Programa por la Paz, Programa por la Paz – CINEP, Bogotá, 2007

Convenio de cooperación (segundo convenio) entre el EED y CINEP del proyecto: Plan Cuatrienal 2005 – 2008,

Correspondencia entre CINEP y EED acerca del Plan Cuatrienal, periodo 2005 a 2007

Diferentes Fichas y Formatos de Seguimiento a Proyectos, Actas de Reuniones de Programas, Proyectos y Comités del CINEP, 2003 - 2007

Diferentes Publicaciones del Proyecto por la Paz, diferentes temas (Prensa, conflicto armado y región – aprendizajes del diplomado periodismo responsable en el conflicto armado; La viga en el ojo – los costos de la guerra; Nombrar lo innombrable – reconciliación desde la perspectiva de las víctimas), Bogotá, 2003 a 2007

Diferentes Publicaciones del Proyecto Regional Bajo Atrato en conjunto con ASCOBA y Misioneros Claretianos de Ríosucio sobre diversos temas (Territorio, Identidad, Autonomía y Etnodesarrollo, Ley 70) Ríosucio – Chocó / Bogotá, 2005 - 2007

Diferentes Publicaciones del Proyecto Comunicación y Cultura, edición en conjunto con otras instituciones con diferentes autores y sobre diversos temas (Rendición Social de Cuentas de ONGs; Elecciones y Medios de Comunicación en América Latina; Violencias en los Medios – Medios en las Violencias), Bogotá, 2007

Diferentes Publicaciones del Proyecto Regional Sur – Putumayo, diversos temas (Miradas Putumayenses; Proyectoando el Desarrollo Sostenible del Bajo Putumayo; Agenda Pública del Desarrollo Local y Regional; Finca Amazónica Sostenible), CINEP, Bogotá, 2005 a 2007

Diferentes Publicaciones del Proyecto Movimientos Sociales, de diferentes autores y sobre diversos temas (Idas y Venidas – Vueltas y Revueltas – Protestas Sociales en Colombia 1958 – 1990; Conflictos, Poderes e Identidades en el Magdalena Medio 1990 – 2001; 25 años de Luchas Sociales en Colombia 1975 - 2000), CINEP, parcialmente en coedición con otras instituciones, Bogotá, 2002 a 2007

Diferentes Publicaciones del Proyecto Escuelas DD.HH. y DESC, diferentes autores y sobre diversos temas (Derechos Humanos – Ideas y Dilemas para animar su comprensión; Derecho al Trabajo; Derecho a la Educación), CINEP, parcialmente en coedición con otras instituciones, Bogotá, 2006

Escuela de Paz y Convivencia, diferentes materiales didácticos, Pensar – Programa por la Paz – CINEP – Secretariado Nacional de Pastoral Social, Bogotá, 2006

Estatutos de la Fundación Centro de Investigación y Educación Popular – CINEP, CINEP, Bogotá, sin año

Informe de actividades del proyecto EED No. 2005 0238 G, BfdW – Ko 204/2005, Plan Cuatrienal 2005 – 2008, informes semestrales de enero 2005 a diciembre 2007, CINEP, Bogotá, 2005 a 2008

Informe de auditoría al proyecto denominado “Plan Cuatrienal 2005 – 2008”, proyecto No. 2005 – 0238 g, BfdW – Ko 204/2005; diferentes informes semestrales de 2006 y 2007, Empresas: Grant Thornton Ulloa Garzón y Evaluar, Bogotá, 2006 y 2007

Informe Final de la Evaluación Externa del CINEP de junio del 2004

Informe Final de la consultoría: Fortalecimiento de los Procesos Administrativos, Técnicos y Financieros del CINEP, Luz Marina Lozada Arocha, Bogotá, 2007

Marco Estratégico Común – MEC (versión septiembre 2007), Junta Articuladora de la Compañía de Jesús Colombia, Bogotá

Mensaje (correo electrónico) del 26.09.07 de la dirección general del CINEP al personal

Plan Bienal 2007 – 2008, Resumen Ejecutivo, Programa por la Paz, Bogotá, 2006

Plan Cuatrienal 2005 – 2008, CINEP - EED, Bogotá, 2004

Plan Estratégico del CINEP (versión modificada del Plan Estratégico del 2002), CINEP, Bogotá, 2006

Plan Trienal 2006 – 2008, CINEP - Cordaid, CINEP, Bogotá, 2005

Selva y río, Revista, ASCOBA, diferentes números, Ríosucio – Chocó, 2005 - 2007

Síntesis sobre perspectivas de clientes, versión diciembre 2002, CINEP

Términos de Referencia para la Evaluación Externa del CINEP (Plan Cuatrienal de Actividades 2005 – 2008), CINEP, Bogotá, 2007

Violencia Política en Colombia – de la nación fragmentada a la construcción del Estado, CINEP, Bogotá, 2003

## Anexo N° 5

### Ejes de análisis con preguntas y aspectos específicos

1. Verificación del impacto del trabajo del CINEP (concordancia entre la planificación y la ejecución; grado de eficiencia y eficacia en la gestión del plan; coherencia en la orientación estratégica institucional (clientes, alianzas, cobertura); identificación y valoración de impactos y cambios logrados, y su sostenibilidad)

- ¿El plan es relevante y pertinente?
- ¿Qué perspectivas tiene el plan?
- ¿Tiene el CINEP la capacidad de diseñar estrategias para organizarse con el fin de responder a los requerimientos de largo y de corto plazo que conlleva su misión de una manera ágil y adecuada?
- ¿Ha obtenido el CINEP resultados o cambios atribuibles a su acción institucional en los proyectos realizados (cuáles)?
- ¿Cuáles son los principales clientes y los criterios para escogerlos? ¿Hay unos clientes que tienen más prioridad o importancia que otros? ¿Cuáles son los criterios para establecer esta prioridad o importancia? ¿Cuáles son las responsabilidades del CINEP con sus clientes?
- ¿En qué áreas (geográficas y profesionales) enfoca su trabajo el CINEP y por qué? ¿En qué quiere trabajar y en que puede trabajar?

2. Comprobación del grado de aplicación y de seguimiento de las recomendaciones de la evaluación externa de junio 2004 (planificación y evaluación; cuidado de la gente; sostenibilidad financiera)

- ¿El CINEP esta logrando realizar en la práctica, la identidad institucional definida en la evaluación del 2001?
- ¿Las estructuras organizativas nuevas, o la reforma de las antiguas, dan al CINEP la posibilidad de coronar su meta Grande y Audaz?
- ¿Cómo ha realizado el direccionamiento estratégico de todo su trabajo?
- ¿Ha simplificado y agilizado su sistema de planificación y evaluación de actividades?
- ¿Tiene líneas claras de gerencia que establezcan las competencias y responsabilidades de cada persona?
- ¿Se consulta las expectativas y necesidades de sus colaboradores? ¿Tiene un programa bienestar laboral que incluya la capacitación y actualización del personal? ¿Tiene un sistema de reconocimiento y gratificación del trabajo excelente? ¿Cómo realiza la evaluación de desempeño? ¿Cómo incluye la perspectiva de género en sus planes?

3. Valoración de las consecuencias de la articulación de los Centros Sociales de la Compañía de Jesús

- ¿Las estructuras organizativas nuevas, o la reforma de las antiguas, dan al CINEP la posibilidad de coronar su meta Grande y Audaz?
- ¿Qué efectos ha tenido la convergencia bajo un mismo techo con el Programa por la Paz?
- ¿Cómo han sido resueltos los problemas presentados por la integración de una entidad distinta?
- ¿Qué medidas se toman para la integración del SJR?

## Anexo N° 6

### Lista de abreviaturas

AMOR	Asociación de Mujeres del Oriente Antioqueño
ASCOBA	Asociación de Consejos Comunitarios y Organizaciones del Bajo Atrato (Chocó)
ASPROVIASI	Asociación Provincial de Víctimas (Norte Antioqueño)
CERAC	Centro de Recursos para el Análisis de Conflictos
CG	Comité de Gestión
CINEP	Centro de Investigación y Educación Popular
DD HH	Derechos Humanos
DESC	Derechos Económicos, Sociales y Culturales
EED	Evangelischer Entwicklungsdienst ( <i>Servicio para el desarrollo de la Iglesia Protestante – Alemania</i> )
IMCA	Instituto Mayor Campesino
INER	Instituto de Estudios Regionales – Universidad de Antioquia
ISA	Interconexión Eléctrica S.A.
ISAGEN	Interconexión Eléctrica – Generadora de Energía S.A.
MEC	Marco Estratégico Común
MeGa	Meta Grande y Audaz
ODECOFI	Observatorio de conflicto y violencia
ONG	Organización No Gubernamental
OPI	Observatorio de Paz Integral
PDPMM	Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio
PEI	Plan Estratégico Institucional
POA	Plan Operativo Anual
PPP	Programa por la Paz (programa del CINEP)
PRODEPAZ	Programa de Desarrollo y Paz del Oriente Antioqueño
PSES	(Sistema de) Planeación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización

SIGC	Sistema de Información General del CINEP
SJR	Servicio Jesuita para los Refugiados
TdR	Términos de Referencia

Anexo N° 7

Cuadros de información financiera y presupuestal

**PRESUPUESTO 2006-2007**

**RESUMEN DEL PRESUPUESTO GENERAL DE INGRESOS Y GASTOS  
(US\$)**

<b>RUBROS</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL \$COL</b>
<b><u>I N G R E S O S</u></b>				
<b>INGRESOS NACIONALES</b>				
INGRESOS GENERADOS POR EL CINEP	74.870	76.324	151.194	410.945.292
INGRESOS POR CONTRATOS	429.425	398.791	828.216	2.251.091.088
<i>Subtotal</i>	504.295	475.115	979.410	2.662.036.380
<b>INGRESOS INTERNACIONALES</b>				
FINANCIACION INSTITUCIONAL	535.000	535.000	1.070.000	2.908.260.000
FINANCIACION PROYECTOS ESPECÍFICOS	393.000	360.000	753.000	2.046.654.000
<i>Subtotal</i>	928.000	895.000	1.823.000	4.954.914.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.432.295</b>	<b>1.370.115</b>	<b>2.802.410</b>	<b>7.616.950.380</b>
<b><u>E G R E S O S</u></b>				
DIRECCION GENERAL	96.605	98.481	195.086	530.243.748
ÁREA ADMINISTRATIVA	393.538	423.004	816.542	2.219.361.156
ÁREA OPERATIVA	1.657.399	1.681.968	3.339.367	9.076.399.506
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>2.147.542</b>	<b>2.203.453</b>	<b>4.350.995</b>	<b>11.826.004.410</b>
<b>SALDO A FAVOR ( - POR FINANCIAR)</b>	<b>-715.247</b>	<b>-833.338</b>	<b>-1.548.585</b>	<b>4.209.054.030</b>

## RESUMEN DEL PRESUPUESTO GENERAL DE INGRESOS Y GASTOS (Pesos Colombianos)

RUBROS	PRESUPUESTO 2006 - 2007	EJECUCIÓN PERIODO INDICADO 01 DE ENERO A 30 DE JUNIO DE 2007	TOTAL EJECUCIÓN PERIODO (01 DE ENERO DE 2006 A 30 DE JUNIO DE 2007)	% EJECUCION DEL TOTAL PRESUPUESTA DO PARA 2006- 2007
<b>INGRESOS</b>				
<b>INGRESOS NACIONALES</b>				
INGRESOS GENERADOS POR EL CINEP	715.619.537	114.440.083	599.935.658	83,83
INTERESES FONDO PATRIMONIAL FUNDACIÓN FORD	293.843.295	0	208.424.051	70,93
<b>Subtotal</b>	<b>1.009.462.832</b>	<b>114.440.083</b>	<b>808.359.709</b>	<b>80,08</b>
<b>INGRESOS INTERNACIONALES</b>				
FINANCIACION INSTITUCIONAL	2.285.047.500	461.680.048	1.761.467.603	77,09
FINANCIACION PROYECTOS ESPECÍFICOS	6.902.635.424	1.785.397.279	6.813.864.432	98,71
<b>Subtotal</b>	<b>9.187.682.924</b>	<b>2.247.077.326</b>	<b>8.575.332.035</b>	<b>93,34</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>10.197.145.756</b>	<b>2.361.517.410</b>	<b>9.383.691.745</b>	<b>92,02</b>
<b>EGRESOS</b>				
DIRECCION GENERAL	480.714.555	128.357.753	301.468.569	62,71
ÁREA ADMINISTRATIVA	1.401.683.845	219.496.461	668.592.963	47,70
ÁREA OPERATIVA	8.587.245.233	2.026.186.990	6.267.708.369	72,99
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>10.469.643.633</b>	<b>2.374.041.205</b>	<b>7.237.769.902</b>	<b>69,13</b>

**ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS**  
**A 31 de Diciembre (Acumulado)**

	<u>Notas</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>%</u>
<b>INGRESOS</b>				
Ingresos operacionales	13	1.158.092.207	1.348.175.300	-14%
Ingresos no operacionales	14	280.811.607	573.829.600	-51%
Corrección monetaria		(9.393.037)	(61.247.590)	-85%
<b>Total ingresos</b>		<b>1.429.510.777</b>	<b>1.860.757.310</b>	<b>-23%</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>				
Gastos operacionales	15	1.461.827.740	1.568.890.600	-7%
Gastos no operacionales		213.402.035	42.078.600	407%
Costo de ventas y prestación de servicios		0	0	-
<b>Total costos y gastos</b>		<b>1.675.229.775</b>	<b>1.610.969.200</b>	<b>4%</b>
<b>Resultado neto del ejercicio</b>		<b>(245.718.998)</b>	<b>249.788.110</b>	<b>-198%</b>

## Anexo N° 8

## Cuadros de información sobre personal y salarios

<b>SALARIO PROMEDIO POR CARGO 2008</b>		
<b>CARGOS</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario Promedio</b>
Director General	1	5,741,820
Subdirector Programa por la Paz	1	3,828,983
Subdirector de Int. Regional	1	3,617,000
Subdirector de Int. Nacional	1	3,185,000
Gerente de Proyectos	1	3,150,000
Coordinador de Proyecto	4	3,030,773
Gerente Administrativa	1	2,940,000
Contador(a)	1	2,880,000
Investigador	45	2,413,037
Asesor Externo	1	2,088,000
Asistente de Tesorería	1	1,560,000
Asistente Personal	1	1,489,000
Asesor Proyecto en Campo	5	1,433,000
Auxiliar de Servicio al Público	1	1,419,000
Recepcionista	1	1,419,000
Asistente de Investigación	5	1,284,032
Auxiliar de Sist. Digital de Prensa	1	1,272,000
Operadora de Fotocopiadora	1	1,261,000
Asistente Contabilidad	3	1,205,000
Auxiliar de Contabilidad	1	945,000
Asistente de Publicaciones	1	890,000
Secretaria de Proyecto	1	850,000
Mensajero	1	572,000
Pasantes	9	400,000
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	

<b>SALARIOS PROMEDIO POR PROFESIÓN 2008</b>		
<b>PROFESIÓN</b>	<b>2008</b>	<b>Salario Promedio</b>
Abogado	2	3,059,000
Filosofo	16	2,760,527
Economista	1	2,712,000
Tecnólogos	6	2,492,021
Ingenieros	3	2,433,000
Administradores	5	2,357,784
Antropólogos	3	2,160,667
Politólogo	5	2,149,300
Sociólogo	9	2,030,556
Trabajadora Social	2	1,957,500
Licenciadas	6	1,889,982
Contador Técnico	8	1,678,625
Diseñador Industrial	2	1,463,500
Archivista	1	572,000
Auxiliar Técnicos	6	561,000

Comunicador Social	5	2,076,000
Pasantes	8	400,000
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	

<b>SALARIO POR MODALIDA DE CONTRATO 2008</b>		
<b>TIPO DE CONTRATOS</b>	<b>2008</b>	<b>Salario Promedio</b>
Convenio Interinst.	6	4,253,813
Contrato Laboral T. Indefinido	20	2,514,000
Contrato Laboral T. Fijo	44	1,978,295
Contrato de Honorarios	10	1,905,581
Pasantes	8	400,000
Convenio de Voluntario	1	400,000
	<b>89</b>	

<b>Personal por Modalidades de contratación</b>		
<b>Modalidades de contratación</b>	<b>2004</b>	<b>2008</b>
Contrato Laboral T. Indefinido	27	20
Contrato Laboral T. Fijo	28	45
Contrato de Honorarios	20	11
Pasantes		8
Convenio Interinstitucional		6
Convenio de Voluntario		2
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>92</b>

PERSONAL POR AREA DE TRABAJO			
		2004	2008
Regional  Total: 42,5	Atrato	6	3
	Bogotá	2	3
	Magdalena Medio	14	6
	Piedemonte Llanero	2	
	Putumayo Sur	2.5	1
Nacional  Total: 31	Educación (Escuelas)	4.5	
	Sistema de Información General	4	14
	Análisis Temático	10	16
	Redes (DD-HH, Paz y Desarrollo)	4	2
Administración  Total: 13	Administración	1	1
	Contabilidad	4	6
	Personal	1	1
	Biblioteca	2	2
	Tesorería	1	1
	Publicaciones	1	1
	Dirección General		8
	Programa por la Paz		23
	Servicios Generales	2	2
		61	90