

El Apoyo Institucional a la Defensoría del Pueblo de Colombia 2003–2004

**Kimberly Inksater
Carmen Beatriz Ruiz**

**Department for Democracy
and Social Development**

El Apoyo Institucional a la Defensoría del Pueblo de Colombia 2003–2004

**Kimberly Inksater
Carmen Beatriz Ruiz**

Sida Evaluation 05/03

**Department for Democracy
and Social Development**

This report is part of *Sida Evaluations*, a series comprising evaluations of Swedish development assistance. Sida's other series concerned with evaluations, *Sida Studies in Evaluation*, concerns methodologically oriented studies commissioned by Sida. Both series are administered by the Department for Evaluation and Internal Audit, an independent department reporting directly to Sida's Board of Directors.

This publication can be downloaded/ordered from:
<http://www.sida.se/publications>

Authors: Kimberly Inksater, Carmen Beatriz Ruiz

The views and interpretations expressed in this report are the authors' and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

Sida Evaluation 05/03

Commissioned by Sida, Department for Democracy and Social Development

Copyright: Sida and the authors

Registration No.: 2002-3296

Date of Final Report: December 2004

Printed by Edita Sverige AB, 2005

Art. no. Sida4549es

ISBN 91-586-8660-6

ISSN 1401—0402

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Sveavägen 20, Stockholm

Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64

E-mail: sida@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

Índice

Abreviaciones	2
Resumen Ejecutivo	3
Executive Summary	7
1 Introducción	11
2 El Programa Evaluado	14
3 Hallazgos	16
4 Conclusiones	26
5 Lecciones Aprendidas	29
6 Recomendaciones	30
Anexo 1: Términos de Referencia	33
Anexo 2: Matriz de la Evaluación	38
Anexo 3: Metodología	43
Anexo 4: Lista de Documentos Revisados	44
Anexo 5: Lista de Entrevistas	46

Abreviaciones

ACCI	Agencia Colombiana de Cooperación Internacional
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados
Asdi	Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional
AUC	Autodefensas Unidas de Colombia
CODHES	Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento
CTP	Consejos Territoriales de Planeación
DDP	Defensoría del Pueblo
DNP	Departamento Nacional de Planeación
ELN	Ejército de Liberación Nacional
FARC-EP	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
OACDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ONG	Organización No Gubernamental
PCS	Consejería en Proyectos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SAT	Sistema de Alerta Temprana

Resumen Ejecutivo

Introducción

La Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (Asdi) apoya a la Defensoría del Pueblo de Colombia desde el año 1996. A partir del año 2003 Asdi enfocó su programa de apoyo con cuatro componentes que ahora se propuso evaluar en el marco de un convenio interinstitucional con vigencia desde el año 2003 hasta finales de 2004.

El propósito de la evaluación es proveer a Asdi y a la Defensoría del Pueblo de un análisis del actual programa para servir como base en las próximas discusiones sobre el desarrollo de un nuevo programa. Es la primera vez que Asdi realiza un proceso así con la Defensoría, por ello, la evaluación se concibe como un aprendizaje para ambas instituciones.

Componentes apoyados por Asdi

Componente 1: Implementación de Estrategias Participativas para el Desarrollo y Ordenamiento del territorio Municipal Colombia, Terra Incógnita”.

Componente 2: Acompañamiento permanente de la Defensoría del Pueblo a Comunidades en riesgo de Desplazamiento Forzado por la Violencia.

Componente 3: Estudios e Investigaciones convertido a “Políticas Públicas de Desplazamiento en Bogotá” (desde junio 2004).

Componente 4: Asistencia Técnica para el Funcionamiento de una Unidad de Asuntos de Cooperación Internacional de la Defensoría del Pueblo.

Principales hallazgos generales

Impacto de la transición en el perfil institucional Adentro y afuera de la institución, personas entrevistadas notaron la ausencia de la institución en algunos debates claves en el país en el último año, como la polémica que resultó por los comentarios del Presidente de la República con relación de las organizaciones no gubernamentales y el proceso de negociación con los paramilitares. Se espera pronunciamientos claros por el Defensor del Pueblo ahora que está constitucionalmente designado como Defensor.

Referencia al Plan Estratégico El esfuerzo desplegado durante los años 2001 y 2002 para diseñar un plan estratégico mostró parte de sus resultados en un proceso inconcluso de reordenamiento del diseño y acción institucional. En la presente coyuntura no se percibe la plena implementación del Plan Estratégico.

Gestión estratégica no definida La Defensoría del Pueblo no ha adoptado un modelo de gestión institucional para que la ejecución de todos sus proyectos se enmarque en una cultura de planificación, trabajo y evaluación por resultados.

Coordinación de la presencia defensorial regional No siempre existe la coordinación entre las diversas formas de intervención de la institución en las regiones (defensores regionales, defensores comunitarios, analistas del Sistema de Alerta Temprana, promotores defensoriales, Terra Incógnita y fortalecimiento y capacitación (GTZ), para mencionar sólo algunas). Sin embargo en Meta fue evidente una coordinación entre algunas de éstas.

Impacto de la transición en los proyectos La discontinuidad en la conducción de los componentes, cuyas acefalías en un caso acaban de resolverse y en otros se mantienen, parece haber debilitado la composición de los equipos que actualmente cuentan con gente nueva; provocando rupturas en los enfoques, demoras en la realización de los planes de trabajo e inseguridad en la perspectiva de resultados que los componentes están comprometidos a desarrollar frente al apoyo de la cooperación.

Proyectos no Programa Los cuatro componentes del programa de apoyo de Asdi no se reúnen en un espacio articulado y coordinado, lo que afecta a la articulación entre proyectos y de éstos con la estructura institucional.

Principales hallazgos por componentes

Logros	Retos
Componente 1: Terra Incógnita	
<ul style="list-style-type: none"> • El apoyo y fortalecimiento de los CTP, produjo un diagnóstico de los municipios, contactos y confianzas con los actores locales. • Se despertó el interés de participación de los líderes sociales en los CTP y procesos germinales de interrelación entre la sociedad civil y el Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se observaron las rupturas en su continuidad, por el cambio de cuatro coordinadores en dos años y por el período de seis meses de acefalía de la coordinación. • Se cambió el enfoque, ya que de la prioridad sobre el proceso de los CTP se pasó a la de los presupuestos participativos, posteriormente al enfoque territorial y la visión de los “Mega proyectos” para, finalmente, centrar la perspectiva en dos estrategias: la educación (trabajo con módulos de derechos humanos y participación en colegios de la localidad) y el fortalecimiento de la participación ciudadana.
Componente 2: Defensores Comunitarios	
<ul style="list-style-type: none"> • Poblaciones rurales alejadas reconocen la institución y la labor de protección de sus derechos humanos. • Se alimenta la información institucional sobre la situación de derechos humanos de las comunidades. • Se han establecido alianzas con actores públicos locales. • Se apoya la construcción de organizaciones de mujeres, desplazados e indígenas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario mantener un proceso riguroso del reclutamiento de Defensores Comunitarios por la naturaleza de su labor. • Ha sido difícil que los Defensores Comunitarios cumplan con el registro mensual metódico de sus actividades. • Se ha encontrado que la articulación entre los espacios de lo local, departamental y nacional en la rama gubernamental es escasa.
Componente 3: Políticas Públicas de Desplazamiento en Bogotá	
<ul style="list-style-type: none"> • Se ha logrado concertación y dialogo entre el gobierno distrital, la Red de Solidaridad y representantes de la población desplazada. • Se ha logrado la participación en el desarrollo de un Plan Integral de Atención a la Población Desplazada. • La Alcaldía Mayor ha presupuestado fondos específicamente para ayuda humanitaria de la población desplazada. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los fondos asignados fueron utilizados en los procesos previos de dos investigaciones y el trabajo del equipo solo está previsto hasta el mes de noviembre en curso. • Los déficit de ciudadanía que enfrenta esta población van desde la carencia de documentación personal (lo cual dificulta enormemente la realización de trámites y el acceso a servicios) hasta una gran fragmentación y descomposición organizativa. • Están pendientes las tareas de seguimiento al cumplimiento del Plan Distrital.
Componente 4: Unidad de Coordinación y Cooperación	
<ul style="list-style-type: none"> • Se creó la Unidad y se hizo un inventario de proyectos en ejecución. • Se ampliaron las fuentes de financiamiento. • Se logró que La Sub Dirección Administrativa y Financiera maneja los recursos de la cooperación. • Se comenzó a presentar informes consolidados tratando de establecer un formato con criterios. • Relación activa con la ACCI. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una estrategia de trabajo operativo con la Unidad de Planeación para lograr resultados efectivos y sostenibles institucionalmente. • No hay una suficiente vinculación entre los proyectos y el planteamiento general e integral del marco estratégico. • Existe la necesidad de fortalecer las relaciones con la cooperación internacional y con las instancias estatales ACCI y Dirección Nacional de Planeación. • No hay un procedimiento y formato homogéneos de elaboración y presentación de informes a la cooperación internacional.

Conclusiones Principales

Eficacia

Los objetivos generales cumplidos en parte Los objetivos de fortalecer la institución e incrementar la legitimidad del Estado en áreas del país donde no ha tenido presencia no han sido cumplidos completamente, quizá debido en parte a que no siempre los proyectos están elaborados bajo la lógica del Plan Estratégico y la estructura institucional.

Los proyectos están cumpliendo con sus objetivos Los componentes cumplen con sus objetivos específicos, sin embargo los objetivos definidos no siempre están elaborados bajo la lógica del Plan Estratégico y la estructura institucional.

Impacto

Efectos logrados Los componentes han logrado efectos positivos en las localidades donde trabajan sin embargo los resultados no siempre han sido aprovechados institucionalmente. El componente 4 tiene que retomar el trabajo y resultados conseguidos antes de su período de afealdía.

Los beneficiarios observan el valor agregado de las intervenciones defensoriales La población resalta la presencia defensorial en zonas de conflicto y en procesos de acompañamiento de sus gestiones frente al Estado.

Incidencia en políticas públicas Es especialmente visible el efecto de la acción defensorial en políticas públicas como las referidas a la población en desplazamiento.

Perspectiva de género El impacto en la situación de la población desplazada es aún mayor entre las mujeres, como lo ha identificado en información de diagnóstico y metodologías de trabajo la Defensoría del Pueblo. En la acción del componente 1 se tiene y ejecuta la norma de promover mayor participación de las mujeres en las actividades comunitarias. En la del componente 2 se apoya a la formación y fortalecimiento de organizaciones de mujeres en los municipios donde esto es posible.

Relevancia

Relevancia pero no siempre hay coherencia con el Plan Estratégico Los componentes se reunieron en una propuesta de la Defensoría en noviembre 2002 bajo la lógica de los cuatro macroprocesos estratégicos del Plan. Sin embargo en la práctica no es obvia la articulación entre iniciativas y los macroprocesos.

Coherencia con las políticas y prioridades de Asdi en Colombia El contenido del programa de Asdi con la Defensoría muestra coherencia con su *Estrategia de País*.

En general no se percibe la complementariedad con actividades apoyadas por otros donantes En el componente 2 hay una convergencia importante entre los apoyos de donantes hacia el programa de los defensores comunitarios sin embargo en general la Defensoría no ha promovido una articulación entre iniciativas.

Sostenibilidad

Reconocimiento Institucional La Defensoría del Pueblo cuenta con el reconocimiento de ONGs, Estado y organizaciones sociales (y, en menor medida de medios de comunicación) que consideran que respaldar a la Defensoría en su misión es también respaldar la defensa de los derechos humanos.

Presupuesto Institucional Bajo El 50% del presupuesto actual de la Defensoría del Pueblo proviene de proyectos financiados por la cooperación internacional. Esto implica que el Estado Colombiano otorga presupuesto solamente para la planta central de la Defensoría, incluyendo al nivel de dirección, la parte administrativa básica, funcionamiento de las instalaciones en la sede central en Bogotá y defensa pública.

Dependencia en cooperación internacional Si la cooperación cortara o disminuyera drásticamente su apoyo una parte importante del trabajo de la Defensoría del Pueblo se vería afectada, debilitando la posición y reconocimiento actuales que tiene entre la sociedad y dentro del propio Estado Colombiano.

Eficiencia y Estructura Institucional

Posible Duplicidad en Esfuerzos La dispersión y compartimentación de proyectos podría estar afectando negativamente al uso racional de los recursos, siendo ésta la razón para que se mantenga y enfatice la meta de construir un sistema homogéneo de planificación, seguimiento y evaluación por resultados.

Alianzas externas La Defensoría del Pueblo cuenta con aliados efectivos y potenciales en los ámbitos municipal, regional, nacional e internacional en los ámbitos de la sociedad civil (organizaciones de base, ONGS, Iglesias, Universidades, medios de comunicación, etc.) y del Estado (municipios, gobiernos departamentales y poder ejecutivo). También la Defensoría cuenta con el decidido apoyo de la cooperación internacional que considera la apuesta de fortalecimiento institucional una estrategia de fundamental importancia en la defensa de los derechos humanos en Colombia.

Recomendaciones Principales

Asdi

- Apoyar, en una próxima fase, un programa integral de fortalecimiento institucional y no componentes aislados;
- Considerar un programa de una duración más larga, por ejemplo 4 años;
- Apoyar la elaboración de planes operativos y la construcción de un sistema de planeación, monitoreo y seguimiento con una metodología de gestión por resultados; y
- Considerar un acompañamiento más activo, regular y sistemático al próximo programa de apoyo a la Defensoría.

Defensoría del Pueblo

- Revisar el Plan Estratégico por identificar un planteamiento de ajuste en función a la visión de futuro con que se quiera marcar los años de gestión que quedan por delante;
- Revisar la estructura y gestión institucional, sus sistemas de información horizontal, la transferencia de consignas e instrucciones y la construcción de una cultura institucional más homogénea;
- Fortalecer la presencia institucional en los departamentos;
- Articular cada proyecto de cooperación dentro los procesos y la estructura institucionales;
- Integrar las unidades de planeación y coordinación de cooperación para que la institución elabore un sistema de planificación, monitoreo y evaluación único;
- Considerar una mayor desconcentración de recursos financieros y procesos administrativos para que los equipos regionales puedan desempeñar sus funciones con mayor facilidad; y
- Organizar una mesa de cooperantes que apoyan a la institución para facilitar una relación estratégica, de alianza y acompañamiento.

Executive Summary

Introduction

The Swedish International Development Agency (Sida) has been supporting the Office of the People's Defender of Colombia since 1996. Since 2003, Sida has focused its support program on four components that it then proposed to evaluate within the framework of an inter-institutional agreement in effect from 2003 until the end of 2004.

The purpose of the evaluation is to provide Sida and the Office of the People's Defender with an analysis of the present program to serve as a basis for upcoming discussions on the development of a new program. This is the first time that Sida has undertaken such a process with the Defender's Office and for this reason the evaluation is seen as a learning process for both institutions.

Components supported by Sida

Component 1: Implementation of Participatory Strategies for Municipal Development and Land-Use Planning Colombia, "Terra Incógnita".

Component 2: Ongoing assistance by the Office of the People's Defender to Communities at Risk of Forced Displacement because of Violence.

Component 3: Studies and research transformed into "Public Policies on Displacement in Bogotá" (since June 2004).

Component 4: Technical Assistance for the Operation of an International Cooperation Affairs Unit within the Office of the People's Defender.

Main general findings

Impact of the transition of the institutional profile Inside and outside the institution, people interviewed noted the absence of the institution in some key debates in the country in the last year, such as the controversy that resulted from comments made by the President of the Republic regarding NGOs and the process of negotiating with paramilitaries. Clear pronouncements are expected from the People's Defender now that he has been constitutionally designated as Defender.

Reference to the Strategic Plan The efforts put forth in 2001 and 2002 to design a strategic plan demonstrated partial results in an unfinished process of design and institutional action. At present, there is evidence of that the Strategic Plan is not being fully implemented.

Undefined strategic management The Office of the People's Defender has not adopted an institutional management model under which all its projects will be carried out within a culture of planning, implementation and evaluation by results.

Regional Coordination of the Defender There is not always coordination among the various forms of the institution's interventions in the regions (regional defenders, community defenders, early alert system analysts, defence promoters, Terra Incógnita and institutional strengthening and training (GTZ), to mention just a few). However, in Meta, there was obviously cooperation among some of these initiatives.

Impact of the transition on projects The transition in the institution impacted on the management of the components because of the resignation of some of the component coordinators. This lack of leadership (which in one case has just recently been resolved but not in other cases) seems to have weakened the teams, especially those that have new staff; causing disruption in approaches, delays in carrying out work plans and uncertainty as to the results the components are expected to achieve with donor support.

Project rather than program approach The four components of the Sida program are not brought together in a consistent and coordinated space, which affects coordination among projects and coordination between projects and the institutional structure.

Main findings by component

Achievements	Challenges
Component 1: Terra Incógnita	
<ul style="list-style-type: none"> • Supporting and strengthening the Land use Planning Councils, a study on municipalities, contacts and confidence was carried out with local players. • The interest of social leaders in participating in the Land Use Planning Councils increased and new relationships between civil society and the state were promoted. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disruptions in its continuity were observed with four coordinators being replaced in two years and a six-month period in which there was no coordination leadership. • The focus was changed, since priority in the Land Use Planning Council process shifted to participatory budgets and then to a territorial focus and a “mega-project” vision, before finally centering on two strategies: education (work with human rights modules and participation in secondary schools in the locality) and promotion of public participation.
Component 2: Community Defenders	
<ul style="list-style-type: none"> • Remote rural populations recognize the institution and the work it does in protecting human rights. • Provides institutional information on the human rights situation in communities. • Alliances have been established with local public actors. • The formation of women’s, displaced persons and native organizations is supported. 	<ul style="list-style-type: none"> • A rigorous process of recruitment of Community Defenders is required because of the nature of their work. • It has been difficult for the Community Defenders to systematically record their activities each month. • It has been found that there is little liaison among the local, departmental and national levels of government.
Component 3: Public Policies on Displacement in Bogotá	
<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration and dialogue among the district government, the state Solidarity Network and representatives of displaced people has been achieved. • Participation in carrying out an Integrated Services for Displaced People Plan has been achieved. • The municipal government has budgeted funds specifically for humanitarian assistance to displaced people. 	<ul style="list-style-type: none"> • Most of the funds allocated were used in two preliminary studies and the work of the present team is scheduled to continue only until this November. • The lack of citizenship faced by this population varies from not having personal documentation (which makes it very hard to handle formalities and access services) to great fragmentation and organizational breakdown. • Follow-up tasks to the completion of the District Plan are still pending.
Component 4: Coordination and Cooperation Unit	
<ul style="list-style-type: none"> • The Unit was set up and an inventory was made of projects in progress. • Sources of funds were increased. • The Administrative and Financial Sub-Directorate now handles cooperation resources. • It began to present consolidated reports trying to establish a format with criteria. • Active relationship with ACCI. 	<ul style="list-style-type: none"> • There is no operational working strategy with the Planning Unit to achieve effective and sustainable results institutionally. • There is not sufficient linkage among projects and the general and integrated approach to the strategic framework. • There is a need to strengthen relationships with international cooperation organizations and with ACCI state agencies and the National Planning Directorate. • There are no consistent procedure and format for producing and presenting reports to international cooperation agencies.

Main conclusions

Effectiveness

General objectives are partially met The goals of strengthening the institution and of increasing the legitimacy of the State in areas of the country where it has not been present have not been completely achieved, perhaps due in part to the fact that the projects are not always developed in accordance with the Strategic Plan and the institutional structure.

Projects are achieving their specific objectives The components are meeting their specific objectives. However, the objectives defined are not always developed in accordance with the logic of the Strategic Plan and the institutional structure.

Impact

Results achieved The components have achieved positive effects in places where they work, however, the results have not always been exploited institutionally. Component 4 needs to revitalize the important work and results achieved before its transitional period.

The beneficiaries are aware of the added value of the institution's interventions. The people appreciate the institution's presence in conflict zones and in processes supporting their actions in dealing with government.

Effect on public policy The effect of the institution's action is especially evident in public policies such as those relating to displaced populations.

Gender perspective The impact on the situation of the displaced population is even greater among women, as the Office of the People's Defender has identified in information gained from studies and work methodologies. In component 1 activities, the norm is to promote greater participation by women in community activities. In component 2, the formation and strengthening of women's organizations in municipalities where this is possible is supported.

Relevance

Relevance but not always consistency with the Strategic Plan The components came together in a Defence Office proposal in November 2002 based on the logic of the Plan's four strategic macro-processes. However, in practice, there is no obvious linkage between initiatives and the macroprocesses.

Consistency with Sida policies and priorities in Colombia The content of Sida's program with the Defender's Office is consistent with its *Country Strategy*.

In general, possible complementary implementation with activities supported by other donors is not perceived In component 2, there is a great deal of convergence of donor support and the community defenders program. However, in general, the Defender's Office has not sought to link initiatives.

Sustainability

Institutional recognition The Office of the People's Defender is recognized by NGOs, the government and social organizations (and, to a lesser degree, by the media), which believe that supporting the Defence Office in its mission means supporting the defence of human rights.

Low institutional budget Fifty percent of the institution's current budget comes from projects funded by international cooperation agencies. This means that the Colombian government only provides a budget for the Defender's central staff, including at the management level, the basic administrative functions, the operation of headquarters facilities in Bogotá and the public defenders (criminal legal defence).

Dependence on international cooperation If cooperation support should be curtailed or drastically reduced, a significant part of the institution's work would be affected, weakening the position and reputation it currently has within civil society and within the Colombian State itself.

Institutional Efficiency and Structure

Possible duplication of efforts The dispersion and compartmentalization of projects could be negatively affecting the rational use of resources, this being a reason for maintaining and emphasizing the goal of building a homogeneous planning, monitoring and evaluation by-results system.

External alliances. The Office of the People's Defender has actual and potential alliances at the municipal, regional, national and international levels with civil society (popular organizations, NGOs, churches, universities, media, etc.) and within the State (municipalities, departmental governments and the executive branch). The Office also has the firm support of international cooperation organizations, which believe that institutional strengthening is a strategy of fundamental importance for defending human rights in Colombia.

Main recommendations

Sida

- Support, in the next phase, an integrated institutional strengthening program, rather than independent components;
- Consider a program of longer duration, for example 4 years;
- Support the development of operative plans and the creation of a planning, monitoring and follow-up system with management-by-results methodology;
- Consider more active, regular and systematic accompaniment in the next program supporting the institution.

Office of the People's Defender

- Review the Strategic Plan to identify an adjustment approach based on a vision for the future with which to mark out the years of management remaining in the future;
- Review the institutional structure and management, its horizontal information systems, the transmission of orders and instructions and the creation of a more homogeneous institutional culture;
- Strengthen institutional presence in the departments;
- Link each cooperation project within institutional processes and structure;
- Integrate the planning and cooperation coordination units so that the institution can develop a single planning, monitoring and evaluation system.
- Consider greater de-concentration of financial resources and administrative processes so that regional teams can perform their functions more effectively.
- Organize a committee of donors who support the institution to promote strategic relations involving alliances and accompaniment.

1 Introducción

1.1 Antecedentes

La Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (Asdi) apoya a la Defensoría del Pueblo de Colombia desde el año 1996. A partir del año 2003 Asdi enfocó su programa de apoyo con cuatro componentes que ahora se propuso evaluar en el marco de un convenio interinstitucional con vigencia desde el año 2003 hasta finales de 2004.

El propósito de la evaluación es proveer a Asdi y a la Defensoría del Pueblo de un análisis del actual programa (2003–2004) para servir como base en las próximas discusiones sobre el desarrollo de un nuevo programa. *Ver los Términos de Referencia en Anexo 1.*

La empresa consultora canadiense Baastel ha sido contratada por la cooperación sueca para evaluar las iniciativas actuales de la Defensoría del Pueblo apoyada por dicha agencia de cooperación.

El equipo evaluador de Baastel está conformado por Kimberly Inksater (líder del equipo) y Carmen Beatriz Ruiz (experta en Ombudsman). La primera consultora es una abogada canadiense con experiencia previa en instituciones de derechos humanos, evaluaciones de otras Defensorías del Pueblo en América Latina y conocimiento de la situación actual de Colombia. La experta fue Primera Adjunta en el Defensor del Pueblo en Bolivia por 5 años antes de liderar la institución como Defensora interina por nueve meses en 2003.

1.2 Propósito de la Evaluación del Apoyo Asdi – Defensoría del Pueblo

La evaluación será una herramienta para el diálogo para la futura cooperación institucional entre Asdi con sede en Estocolmo, Asdi con sede en la embajada de Suecia en Colombia y la Defensoría del Pueblo. Es la primera vez que Asdi realiza un proceso así con la Defensoría, desde que iniciara su apoyo en 1996, por ello, la evaluación se concibe como un aprendizaje para ambas instituciones.

En este sentido, los productos esperados del proceso de evaluación son:

Análisis de los componentes en ejecución como parte del programa financiado por Asdi.

Elementos para la preparación de un nuevo Programa.

Evaluación de los componentes del Programa con base en los criterios de efectividad, impacto, relevancia, sostenibilidad y eficiencia. *Ver la Matriz de la Evaluación en Anexo 2.*

A lo largo del trabajo la misión recibió el apoyo decidido y abierto del equipo directivo de la Defensoría del Pueblo, particularmente de las personas encargadas de las Unidades de Cooperación y de Planeación, a quienes el Defensor del Pueblo encargó la responsabilidad de contrapartes operativas de este proceso.

El informe representa la culminación de un proceso metodológico desarrollado en el Plan de Trabajo preparado por el equipo de Baastel. *Ver la Metodología en Anexo 3.* El equipo evaluador recogía datos de dos fuentes: lectura de documentación e información recogida en más de 30 entrevistas realizadas en Colombia. *Ver la Lista de Documentos Revisados en Anexo 4 y la Lista de Entrevistas en Anexo 5.*

El presente informe se ha organizado de acuerdo al manual de Asdi, que contempla información de contexto, descripción de los componentes del Programa, hallazgos por componente y generales, lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones.

1.3 Contexto Colombiano

Pese a la larga historia del conflicto, Colombia ha sido un país de tradiciones democráticas, al menos en el sentido formal. La Constitución de 1991, elaborada por una asamblea constituyente electa, establece un estado social democrático de derecho, donde las ramas ejecutiva, judicial y legislativa del gobierno, están separadas y gozan de la autonomía que les corresponde. El Procurador General encabeza el Ministerio Público, que es el mecanismo de control y disciplina más importante sobre todas las instituciones y empleados del Estado. La Defensoría del Pueblo fue creada también por la Constitución de 1991 y forma parte del Ministerio Público.

El siguiente cuadro, con datos del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas¹, muestra como el conflicto armado ha afectado el país en términos del control territorial por actores armados al margen de la ley y los actos bélicos que realizaron.

	FARC-EP		ELN		AUC	
	1985	2002	1985	2002	1985	2002
Departamentos afectados	16	30	10	18	18	23
Municipios afectados	61	444	34	156	74	104
Total de actos bélicos	95	1873	56	420	153	139

El gobierno actual, liderado por el Presidente Uribe, ha adoptado una política de “Seguridad Democrática” que tiene como su objetivo estratégico, retomar el control del territorio nacional por el Estado². Los principales aspectos de esta situación que atenaza la seguridad y tranquilidad de la mayoría de la población civil colombiana son:

- Incremento de muertes, secuestros y enfrentamientos armados que tienen en el centro, inerte, a la población civil, principal víctima de las excursiones del narcotráfico, paramilitares, fuerzas públicas y guerrilla;
- Fracaso de los procesos de negociación entre el gobierno y los grupos armados;
- Incremento de acciones del Estado tendientes a comprometer a la población civil, ya sea como informantes o cooperantes directos bajo la modalidad de soldados campesinos, policías bachilleres, jornadas en escuelas, etc.;
- Propuestas de reformas constitucionales que “pretenden restringir las posibilidades de acción de instituciones de protección de los derechos humanos creadas por la Constitución de 1991”³.

¹ Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, Informe Nacional de Desarrollo Humano, (PNUD: Colombia, 2004) capítulo 1 a 29, disponible en <http://indh.pnud.org.co/informe2003>

² “Política de Seguridad Democrática” disponible en: <http://www.presidencia.gov.co/documentos/documentos.htm>

³ Comisión Colombiana de Juristas. “Seguridad democrática: el traje nuevo de un emperador en ciernes”. Ponencia para el Seminario serie Houston Sostenibilidad de la política de seguridad democrática en Colombia. Gustavo Gallón Giraldo. Bogotá, septiembre de 2004.

1.4 Política Clave de Asdi

Estrategia del País

En Colombia, Suecia ha elegido trabajar “ante todo por el sistema de la ONU, ONGs y por la Iglesia, y en algunas ocasiones con organismos estatales independientes del gobierno colombiano”⁴. El objetivo general de la estrategia de Asdi es “incrementar el nivel de vida de los pueblos pobres”. Por ello, la nivelación económica y el desarrollo democrático son objetivos específicos paralelos, de igual importancia en esta estrategia.

Su objetivo es “afianzar un proceso de paz” que posibilite abordar las causas del conflicto y sea sostenible en sus resultados. En ese marco, las principales líneas de la acción de la cooperación sueca son: a) la ayuda humanitaria y prevención de conflictos, para lo cual se está trabajando en la ampliación de actores comprometidos con los procesos de paz y b) la gobernabilidad democrática y los derechos humanos.

En la cooperación de Asdi a la Defensoría del Pueblo destacan el apoyo a la participación de actores, el fortalecimiento ciudadano en los espacios locales, el apoyo a las organizaciones indígenas y de mujeres y el seguimiento a políticas públicas para la atención de población desplazada forzosamente.

1.5 La Defensoría del Pueblo de Colombia

La Defensoría del Pueblo de Colombia fue creada por la Constitución de 1991, como una “institución del Estado Colombiano responsable de impulsar la efectividad de los derechos humanos en el marco de un Estado Social de Derecho. Democrático, Participativo y Pluralista”⁵. Ver Anexo 6: *Organigrama Institucional*.

Desde su creación la institución ha tenido cuatro Defensores titulares: Dr. Córdova Treviño, Dr. Castro Caicedo, Dr. Eduardo Cifuentes y Dr. Volmar Pérez. El período establecido por Ley para cada gestión es de cuatro años.

Cada uno imprimió su propio sello en la cultura y acciones de la institución, desarrollando mecanismos jurídicos de la misión de la Defensoría del Pueblo, construyendo y ampliando sus equipos de trabajos y fortaleciendo sus mecanismos jurídicos. Una muestra de ellos es el uso del recurso de tutela, los mecanismos de alerta temprana, la construcción de alianzas con la sociedad civil y un buen manejo de la opinión pública. Estos factores contribuyeron al reconocimiento y legitimidad de la institución en cuanto a su papel como defensora de los derechos humanos.

En 2003 por medio de una resolución el Plan Estratégico 2002–2010 fue adoptado por la institución. El Plan identifica cuatro líneas de visión:

- El ejercicio de la Magistratura Moral por el Defensor del Pueblo;
- El seguimiento y monitoreo de las políticas públicas;
- El fortalecimiento de la asistencia judicial a los sectores más desfavorecidos; y
- El empoderamiento de las personas o grupos sociales por parte de la Defensoría del Pueblo.

Dentro de las cuatro líneas se desarrollan varias políticas globales y específicas. Al final del Plan se toma la decisión de organizar los esfuerzos institucionales bajo la lógica de cuatro macroprocesos misionales: Atención; Investigación para la Acción; Promoción de la Participación Democrática para el Empoderamiento; y Magistratura Moral. Además hay cuatro macroprocesos de apoyo. Cada macroproceso cuenta con objetivos, procesos y productos.

⁴ Asdi. Estrategias de país. Colombia: 1 de enero de 2003 a 31 de diciembre de 2007.

⁵ Defensoría del Pueblo. Resolución 992 de adopción del Plan estratégico para el período 2002 a 2010. Bogotá, 2002.

2 El Programa Evaluado

El Programa evaluado se inició en el año 2003 y consta de cuatro componentes que se describen a continuación.

Objetivos	Región(es) de acción	Líneas de Acción	Actores involucrados
Implementación de Estrategias Participativas para el Desarrollo y Ordenamiento del territorio Municipal Colombia, Terra Incógnita Presupuesto Final: 481,195,200			
Ser un espacio de encuentro, debate, participación y construcción de conocimiento; la participación de la ciudadanía, comunidades y organizaciones sociales en las decisiones públicas en el municipio	1. Andén pacífico, 2. Región andina cauca nariñense, 3. Corredor Magdalena Alto-Bogotá y 4. Corredor Bogotá-Sabana Sogamoso.	Investigación (sobre los temas de desarrollo municipal, ordenamiento territorial y presupuestos), Acciones en cada caso con una estrategia de alianza con las organizaciones sociales Fortalecimiento de participación Incidencia en políticas públicas.	Organizaciones sociales, personeros de ONGs y funcionarios de la administración estatal local, directamente vinculados con la acción municipal.
Objetivos	Región(es) de acción	Líneas de Acción	Actores involucrados
Acompañamiento permanente de la Defensoría del Pueblo a Comunidades en riesgo de Desplazamiento Forzado por la Violencia Presupuesto Final: 470,189,250			
Fortalecer la acción defensorial en zonas afectadas por el conflicto armado y promover la acción estatal para prevenir desplazamiento y proteger a la población civil.	Nueve regiones del país fuertemente afectadas por el conflicto armado interno. Las regiones son: Tumaco, Buenaventura Bellavista Bojajá Bajo Atrato Río sucio Carmen del Darién Cacarica (Costa Pacífica): nariñense Valledupar Terralta (Oceanía) Noroeste antioqueño	Recopilación de información sobre la situación de derechos humanos y sobre la de la población desplazada o en riesgo de desplazamiento forzado. Acompañamiento a la población en situaciones de confrontación al enfrentar la llegada de grupos armados. Asistencia a la población para la realización de peticiones con las autoridades estatales. Promoción y difusión de los derechos humanos, a la población y a funcionarios del Estado.	Organizaciones sociales, ONGs locales, iglesia católica, autoridades municipales que muestran disposición a colaborar.

Objetivos	Región(es) de acción	Líneas de Acción	Actores involucrados
Estudios e Investigaciones (desde junio 2004 se convirtió en un proyecto titulado “Políticas Públicas de Desplazamiento en Bogotá”) Presupuesto Final: 164,378,100			
Estudios: Producir insumos conceptuales para lograr posteriormente un impacto importante en la elaboración y ejecución de políticas públicas sobre desplazamiento.			
Proyecto actual: Fortalecer el Consejo distrital de atención integral a la Población desplazada; Hacer un seguimiento a la formulación y desarrollo de políticas públicas distritales para la atención a la población desplazada.	Proyecto Actual: El proyecto se desarrolla en la ciudad de Bogotá con una proyección hacia el futuro en otras ciudades principales receptoras de personas desplazadas.	<p>Incidencia en las políticas públicas nacionales (estudios) y municipales (proyecto actual).</p> <p>Proyecto Actual: Acompañamiento y fortalecimiento a las organizaciones de la población desplazada.</p> <p>Proyecto Actual: Promoción de un espacio de coordinación entre la población, la Alcaldía Mayor de Distrito y la Red de Solidaridad.</p>	<p>Estudios: Investigadores, funcionarios de la Defensoría, expertos, funcionarios públicos.</p> <p>Proyecto Actual: Asociaciones de personas desplazadas, Personeros Municipales, Alcaldía Mayor del Distrito, Red de Solidaridad y ONGs que trabajan con esta población.</p>

Objetivos	Región(es) de acción	Líneas de Acción	Actores involucrados
Asistencia Técnica para el Funcionamiento de una Unidad de Asuntos de Cooperación Internacional de la Defensoría del Pueblo Presupuesto Final: 304,184,400			
Búsqueda de mecanismos de coordinación interna, interinstitucional y con los organismos, países y agencias de cooperación internacional según el Plan 02/10.	Bogotá principalmente con acciones coordinadas con las oficinas regionales y seccionales.	<p>Coordinación intra institucional para promover un proceso de “identificación, formulación, financiación, ejecución, control y seguimiento de los programas y proyectos de cooperación gestionados por la Defensoría del Pueblo”.</p> <p>Recolección de la información sobre los proyectos que gestionados por la Defensoría del Pueblo.</p> <p>Elaboración y difusión de mecanismos que faciliten la coordinación institucional.</p> <p>Promoción de intercambio de experiencias entre los proyectos y de éstos con programas similares dentro de la Defensoría del Pueblo.</p>	Instancias internas de dirección y coordinaciones de proyectos, agencias de cooperación y ACCL.

3 Hallazgos

3.1 Generales

Institucionales

Fortalezas:

Claridad de su mandato La Ley establece a la Defensoría del Pueblo una misión específica en el ámbito de defensa de los derechos humanos, ésta es su principal fortaleza, al tratarse de una institución que debe desarrollar su trabajo dentro del Estado fiscalizando a los poderes públicos. Luego de 12 años de funcionamiento, la misión defensorial es aceptada y reconocida dentro de la Procuraduría, que es su ámbito institucional y dentro de los otros poderes del estado.

Reconocimiento institucional Las instituciones públicas y privadas, así como organizaciones de la sociedad civil reconocen el trabajo de la Defensoría del Pueblo en el ámbito de la defensa de los derechos humanos. Este reconocimiento se debe en parte a la continuidad de su historia, sostenida por cuatro gestiones no interrumpidas, en parte a la imagen pública adquirida en esos doce años con un trabajo independiente y a los resultados obtenidos con su acción.

Capacidad de alianzas Por todo ello la Defensoría del Pueblo tiene entre sus fortalezas una alta capacidad de establecer alianzas con instituciones públicas y con la sociedad civil, como lo muestra el trabajo de los componentes a través de relaciones en el ámbito municipal en los lugares de conflicto y en la ciudad de Bogotá. Varias organizaciones de gran tamaño y reconocido prestigio están llevando a cabo proyectos conjuntos con la Defensoría del Pueblo y se muestran completamente dispuestas a continuar, consolidar y ampliar esas alianzas.

Competencia para regionales Aun cuando carece de recursos del Estado para hacer efectiva una presencia institucional en muchas más regiones, la Defensoría del Pueblo tiene la competencia legal y administrativa para establecer oficinas regionales y municipales, lo cual está haciendo con apoyo de la cooperación internacional. Esta capacidad es una fortaleza porque los equipos defensoriales tienen el reconocimiento legal de ser parte del aparato del Estado, lo que les brinda una mayor seguridad en zonas de alto riesgo y de escasa presencia estatal.

Amplio apoyo de la cooperación La cooperación internacional tiene claridad respecto al carácter estratégico de su apoyo a la Defensoría del Pueblo como una apuesta por la defensa de los derechos humanos en el país, esta visión es una fortaleza estratégica y de hecho para la institución, que se expresa en la gran capacidad de diseñar y ejecutar una cartera importante de proyectos que amplía considerablemente la capacidad de acción de la institución.

Plan estratégico La Defensoría del Pueblo cuenta con un diseño estratégico para un plazo de ocho años, de los que ya han transcurrido dos, con lo cual está en condiciones de evaluar sus primeros resultados y hacer los ajustes convenientes para potenciar su eficiencia y eficacia.

Nueva gestión Con la formalización de la titularidad del Dr. Volmar Pérez, la Defensoría del Pueblo está en condiciones de iniciar o profundizar procesos de fortalecimiento institucional en el ámbito interno y de la imagen pública en el ámbito externo. Una nueva gestión ofrece oportunidades para la realización de ajustes y para desarrollar una identidad propia que marque a la institución.

Debilidades:

Impacto de la transición en el perfil institucional Los años 2003 y 2004 han sido marcados por una especie de incertidumbre debida en primera instancia a la renuncia intempestiva del Dr. Eduardo Cifuentes y un largo período de interinato. Adentro y afuera de la institución, personas entrevistadas notaron la ausencia de la institución en algunos debates claves en el país en el último año, como la polémica que resultó por los comentarios del Presidente de la República en relación de organizaciones no gubernamentales y el proceso de negociación con los paramilitares. Se espera pronunciamientos claros por el Defensor del Pueblo ahora que está constitucionalmente designado.

Referencia al Plan Estratégico El esfuerzo desplegado durante los años 2001 y 2002 para diseñar un plan estratégico mostró parte de sus resultados en un proceso inconcluso de reordenamiento del diseño y acción institucional. En la presente coyuntura no se percibe la plena implementación del Plan Estratégico, aunque se está elaborando un documento más breve y comprensible que facilite su apropiación e implementación por parte del equipo defensorial en su conjunto.

Gestión estratégica no definida La Defensoría del Pueblo no ha adoptado un modelo de gestión institucional para que la ejecución de los componentes se enmarque en una cultura de planificación, trabajo y evaluación por resultados. Ya el estudio realizado en 2001 por Misión Humana Consultores⁶ planteaba este desafío incluyendo además una recomendación para que se trabaje la cultura institucional en función a una gestión estratégica y uniforme.

Coordinación de la presencia defensorial regional La visión que ya fue planteada en el Plan Estratégico y que actualmente se impulsa en algunas regionales sigue siendo un desafío por enfrentar. En el momento no siempre existe la coordinación entre las diversas formas de intervención de la institución en las regiones (defensores regionales, defensores comunitarios, analistas del Sistema de Alerta Temprana, promotores defensoriales, Tierra Incógnita y fortalecimiento y capacitación (GTZ), para mencionar sólo algunas.)

Programa Asdi

Fortalezas:

Compromiso de los Equipos En poco tiempo y durante una transición el personal de los equipos ha dedicado sus esfuerzos a sus actividades para avanzar hacia los objetivos identificados.

Incidencia en políticas públicas Es especialmente visible el efecto de la acción defensorial en políticas públicas como las referidas a la población en desplazamiento.

Temas transversales Los componentes tienen aspectos relacionados con el derecho a la participación, incidencia en políticas públicas y fortalecimiento institucional. Estos temas transversales podrían ser la base de un nuevo programa que trascienda el actual diseño fragmentado por componentes.

Debilidades:

Impacto de la transición en los proyectos En el mes de septiembre 2004 se oficializó la titularidad del Dr. Pérez sin embargo ya hubo un daño en la continuidad del equipo directivo, debido a la renuncia de varios de sus miembros, y en la conducción de los componentes, cuyas acefalías en un caso acaban de resolverse y en otros se mantienen. Esta situación parece haber debilitado la composición de los equipos que actualmente cuentan con gente nueva que no tiene la información de proceso suficiente, provocando rupturas en los enfoques, demoras en la realización de los planes de trabajo e inseguridad en la perspectiva de resultados que los componentes están comprometidos a desarrollar frente al apoyo de la cooperación.

⁶ Ídem.

Proyectos no Programa Los cuatro componentes del programa de apoyo de Asdi no se reúnen en un espacio articulado y coordinado. Esto ya ha sido identificado por la Unidad de Cooperación que esta realizando acciones para resolverlo.

Articulación entre proyectos y de éstos con la estructura institucional. Se percibe una fragmentación de las intervenciones y su desarrollo compartimentado de los proyectos apoyados por agencias de cooperación internacional y las acciones institucionales.

Sistema de planeación, seguimiento y evaluación La Unidad de Cooperación Internacional ha desarrollado algunos esfuerzos en este sentido pero se trata de un proceso incipiente, que requiere ser desarrollado en cuanto a instrumentos y procedimientos. No hay un sistema único de planeación institucional.

Centralización del aparato administrativo institucional Los equipos han manifestado que la respuesta administrativa a sus demandas para cumplir eficientemente con los planes de trabajo es deficiente y está marcada por la lentitud. Por ejemplo, en Terra hay procesos administrativos que llevan ocho meses de retraso; varios Defensores Comunitarios quedaron al menos dos meses sin recibir su salario; Defensores Regionales no manejan ni cajas menores, etc.

Duplicación de tareas administrativas La respuesta a la centralización y lentitud de procesos administrativos ha sido la creación de funciones administrativas internas en cada uno de los cuatro proyectos. Tampoco ha dado los resultados previstos y el sistema ha devenido en una estructura burocrática que no está pudiendo atender los requerimientos de los equipos.

3.2 Componente 1: Terra Incógnita

Aspectos relevantes

- El apoyo de Asdi hacia la Defensoría del Pueblo se inició en 1996 con un proyecto relacionado con participación local. El presente proyecto “Implementación de Estrategias Participativas para el Desarrollo y Ordenamiento del territorio Municipal Colombia, Tierra Incógnita” comenzó su ejecución el 1 de marzo de 2003.
- El proyecto se funda en un proceso de trabajo sobre temas de: Consejos territoriales de Planeación, Presupuestos Participativos, ordenamiento territorial, el marco normativo e institucional de la participación ciudadana en Colombia y la educación en derechos humanos con enfoque territorial.
- Su concepción es territorial, lo cual favorece el objetivo superior de la Defensoría del Pueblo para alargar sus brazos hacia zonas geográficas diversas y dispersas del país.
- Tiene *de facto* una vinculación transversal con las acciones regionales de la Defensoría del Pueblo, ya sea por encontrarse en los mismos territorios que los Defensores regionales y los Defensores Comunitarios. Al mismo tiempo, es transversal a las acciones de Delegaciones como la Medio Ambiente, la de Políticas públicas, la de Población Indígena, la Dirección Nacional de promoción y la Dirección de Atención a la Población Desplazada.

Logros

- Los logros y resultados del trabajo de este componente son heterogéneos según la región que se mire, debido a las particulares condiciones de los territorios. Sin embargo, destaca el esfuerzo de producción de metodologías para el fortalecimiento de la participación social en los municipios.
- La primera fase de Terra Incógnita se desarrolló con énfasis en el apoyo y fortalecimiento de los Consejos territoriales de Planeación (CTP), proceso que dio como resultados la recolección y sistematización de información de diagnóstico sobre las condiciones de los municipios priorizados,

sobre el estado del proceso de funcionamiento de los CTP, el establecimiento de una serie de contactos y construcción de confianzas con los actores locales y la identificación las posibles líneas de trabajo para una siguiente etapa.

- Se destaca el esfuerzo del equipo por estar presente físicamente en lugares donde la presencia estatal es muy débil, generando con ello un despertar del interés de participación de los líderes sociales y procesos germinales de interrelación entre la sociedad civil y el Estado.
- La dinámica de los presupuestos participativos y el discurso sobre los recursos que la población puede defender parecen haber servido, entre otros aspectos, para dinamizar una actitud más favorable hacia la participación de la comunidad.

Retos

- El proyecto componente ha sufrido algunas rupturas importantes en su continuidad:
 - Primero, por el sucesivo cambio de sus coordinadores en dos años (cuatro hasta la fecha).
 - Segundo, por el período de seis meses de acefalía de la coordinación, que se resolvió el mes de septiembre pasado.
- Aunque el proyecto ha mantenido el eje en el derecho a la participación, también ha ido cambiando de enfoque, ya que de la prioridad sobre el proceso de los Consejos Territoriales de Planeación – CTP – se pasó a la de los presupuestos participativos, posteriormente al enfoque territorial y la visión de los “Mega proyectos” para, finalmente, centrar la perspectiva en dos estrategias: la educación (trabajo con módulos de derechos humanos y participación en colegios de la localidad) y el fortalecimiento de la participación ciudadana.
- Adicionalmente ahora el componente se está proponiendo vincular sus acciones a la estrategia de “Laboratorios de paz”, lo cual, además de suponer un nuevo cambio en el enfoque ofrece cierta inseguridad en cuanto a la construcción de alianzas territoriales y a una visión negativa y pesimista que algunos actores locales tienen de los resultados de esa experiencia.
- Estos distintos énfasis en el enfoque influyeron negativamente en las actividades y en la continuidad de la gestión así como en el volumen de resultados que pensaba obtenerse.

Articulación Institucional

- Desde el inicio del apoyo de Asdi con este componente en 1996 fue difícil ubicar el proyecto institucionalmente. El proyecto ha sido ubicado dentro: la Defensoría Delegada del Derecho a la Participación Ciudadana, la Dirección Nacional de Participación y Empoderamiento y la Delegada de Políticas Públicas donde ahora se encuentra. Actualmente la Defensoría esta discutiendo una nueva ubicación para el proyecto en la estructura institucional.
- En la sede nacional el componente 1 parece desconectado de los otros proyectos y del conjunto de la acción institucional.
- Sin embargo, en terreno la situación es distinta, pudiendo evidenciarse procesos más articulados y consolidados en las zonas de Nariño y Boyacá, donde la acción de los Defensores Regionales, por un lado y la continuidad del trabajo de campo, por el otro, muestran resultados más alentadores.

Lo siguiente cuadro refleja las actividades de evaluación realizadas en dos días durante un viaje a Cauca. Este viaje al terreno incrementó el conocimiento del equipo evaluador del Componente 1.

Viaje al Municipio de Sucre, Departamento de CAUCA

Sucre es un municipio creado hace cinco años en el departamento del Cauca, a tres horas de la ciudad de Popayán. Cuenta con una población de siete mil personas. Su gobierno municipal es ejercido por un grupo de personas asentadas en el lugar, con buena presencia de gente joven, que tienen metas de participación y desarrollo para la comunidad.

Agenda de trabajo

En Popayán:

- Conversaciones sobre el contexto, la rutina de trabajo y la coordinación regional, con Marcelo Caruso, coordinador del proyecto Terra Incógnita, Lucydalia Martínez, coordinadora del Proyecto Terra Incógnita en la región y Paola García, Defensora Comunitaria.

En Sucre:

- Todo el sábado y la mañana del domingo, participación en el Encuentro de los Municipios del Sur, cuya sede fue esa localidad y al que asistieron aproximadamente cien personas de Sucre y otros municipios cercanos.
- Conversaciones con el presidente del Concejo Municipal Harrison Cuero, el Alcalde de Sucre y dirigentes de organizaciones regionales.
- Contacto con algunas estudiantes de la zona interesadas en las actividades del proyecto.

Hallazgos

- Las personas del proyecto parecen tener una relación cercana y de confianza con las autoridades y líderes del lugar.
- Participaron algunas funcionarias de la gobernación regional, que viajaron desde Popayán para el efecto y mostraron una abierta disposición a colaborar en el proceso.
- Particularmente el presidente del Concejo Municipal parece tener metas claras respecto al trabajo de fortalecimiento de la participación comunitaria y a las alianzas municipales que se puedan hacer en la región.
- Sin embargo, la propuesta de objetivo del evento parecía exceder la organización metodológica y los resultados operativos del evento, debido, entre otros factores, a un manejo convencional del trabajo directo con el grupo (exposiciones magistrales, poco espacio para la participación directa, apoyo con Data Show); y a la información previa que sobre el evento tenía la mayoría de los asistentes.
- El trabajo por comisiones pareció un poco forzado, el destinado al tema de la participación de las mujeres tuvo que fusionarse al de la elaboración de la propuesta de la experiencia organizativa del municipio debido a que no hubo interés de los participantes y hubo algunos vacíos de conducción metodológica de parte del monitor de este grupo.
- Sin embargo, el interés de los participantes era evidente, particularmente en dos aspectos, por una parte la recolección de información, apropiación y defensa de los recursos naturales de la zona y, por otra, la posibilidad de una asociación de municipios del entorno, con vistas a construir una presencia más visible y fuerte en procesos de negociación de planes de desarrollo.

A manera de conclusiones e inquietudes:

- Quizá no pueda esperarse un resultado de impacto en el tiempo de implementación del componente teniendo en cuenta la dispersión territorial y la escasez de una presencia institucional permanente en la zona. Para esto es fundamental una mayor y mejor articulación del componente con otras presencias y proyectos de la Defensoría del pueblo en el ámbito regional.
- Valdría la pena delimitar mejor los resultados esperados en función al reconocimiento de que se trata de un proceso de largo aliento en condiciones desventajosas. Esto supone trabajar indicadores de resultados con una perspectiva realista.
- Aparentemente las actividades del componente en terreno necesitan un ajuste metodológico que cuadre mejor la distancia que parece existir entre un amplio planteamiento teórico del componente y la realidad con que éste se hace operativo y se concreta en las zonas.

3.3 Componente 2: Defensores Comunitarios

Aspectos relevantes

Los analistas que se ocupan de la situación de violencia en Colombia coinciden en afirmar que la población civil es la principal víctima del conflicto armado interno, al encontrarse inerme y al centro de los bandos en pugna, que utilizan su presión sobre la población civil como un factor de ataque o defensa frente al adversario.

La abrumadora mayoría de esta población son campesinos e indígenas que no tienen cómo enfrentar la situación de violencia sino a través del desplazamiento, situación que remite en mayor vulneración a sus derechos sociales, económicos y culturales, además de las amenazas a sus derechos civiles y políticos.

En la mayoría de los casos los Defensores Comunitarios representan la mínima expresión de la presencia estatal y, en la misma medida, representan la presencia institucional de la Defensoría del Pueblo.

Logros

Los Defensores Comunitarios llegan a zonas donde la Defensoría del Pueblo antes no ha llegado por difícil acceso, falta de recursos o impedimentos de seguridad. Esto permite que poblaciones rurales alejadas conozcan de la existencia de la institución y construyan con ella una relación de confianza.

La población los reconoce y avala como un elemento de seguridad, al hacer visible esa presencia estatal en las zonas de riesgo.

Han obtenido información de diagnóstico sobre la situación de derechos humanos de las comunidades, de la dinámica del conflicto armado y de las distintas situaciones de desplazamiento forzado.

Se han establecido alianzas con personeros de las alcaldías, iglesia (cuando está presente) y ONGs. La situación no es homogénea, ya que dependen las condiciones en cada zona, pero en términos generales hay disposición para la construcción de alianzas locales.

Se ha apoyado a la construcción de organizaciones y su fortalecimiento, como es el caso de organizaciones de mujeres, de indígena y de población desplazada: puntal muy importante en la respuesta comunitaria a la situación de violencia.

Realizan labores de difusión y promoción de los derechos humanos, con el resultado de fortalecer los procesos organizativos comunitarios mediante un mayor conocimiento de sus derechos y de los mecanismos de exigibilidad para su ejercicio.

Retos

El trabajo sensible que desarrollan en zonas de alto riesgo implica la necesidad de contar con personal de alta calidad y experiencia. Un proceso riguroso del reclutamiento de Defensores Comunitarios es importante mantener.

Por la recarga y vulnerabilidad de su trabajo, los Defensores Comunitarios no siempre cumplen con el registro mensual metódico de sus actividades, quedando un vacío importante de la información de proceso que podría constituir una memoria y una “línea de base” del trabajo defensorial en esas zonas.

Los Defensores se sienten sobrepasados por la demanda social “gigantesca” y sus escasas posibilidades que se centran, principalmente, en hacer puentes de articulación entre la población y las precarias presencias estatales existentes en esas zonas.

Ante la débil institucionalidad municipal los resultados que se logran dependen en gran medida, casi exclusivamente, de la voluntad política de los administradores estatales, y cambian o desaparecen cuando estas personas son removidas de sus cargos o hay un cambio en la situación de seguridad en la zona. Esto provoca discontinuidad en el proceso y desconfianza de parte de la población.

Existe una notable desarticulación entre los espacio estatales de lo local, departamental y nacional. Por su particular posición en localidades de riesgo, los Defensores Comunitarios perciben esta desarticulación como un peligro permanente y un obstáculo fuerte para el cumplimiento de su labor de puente entre la ciudadanía y el Estado.

También hay debilidad de las organizaciones, por sus propios ritmos sobre todo cuando se trata de una población flotante y con escaso arraigo territorial, que puede llegar a interrumpir procesos del trabajo de los Defensores Comunitarios.

Articulación Institucional

Hay una relación permanente con el coordinador, a través del teléfono y de reuniones bimensuales, y con la Dirección Nacional de Quejas así como con la Unidad de Atención a la Población Desplazada. Pero se siente la ausencia (dos meses a la fecha) de la coordinación general de la Coordinación de Atención a Desplazados.

La relación con los Defensores Regionales es tan heterogenia como la construcción de otras alianzas, pues responde al perfil y gestión de cada Defensor. En los lugares en donde se da esta relación, por ejemplo a través del ejercicio de elaboración de planes comunes de trabajo, los resultados se optimizan notablemente.

Los Defensores Comunitarios son una fuente permanente de información para otras instancias de la Defensoría. Así lo demuestran las Resoluciones e Informes que la institución ha alimentado con los reportes de este componente (Resolución Defensorial 017/2003). De igual forma ocurre con la información procesada por el sistema de Alerta Temprana, que en muchas ocasiones nutre sus informes preventivos con los datos recolectados por los Defensores Comunitarios.

El Trabajo de la Defensora Comunitaria en Tres Municipios de la Región Alto Ariari, META Observaciones del Viaje al Terreno

El Contexto General

El departamento de Meta ha sido impactado por la anterior zona de despeje que fuera otorgada a las FARC-EP, con el fin de negociar un cese al conflicto, por el entonces Presidente de la República, Andrés Pastrana. Aunque los municipios visitados no conformaron parte de la zona de despeje, por su cercanía a la misma han visto un incremento de confrontaciones entre actores armados incluyendo la Fuerza Pública y grupos armados actuando al margen de la ley, es decir las FARC-EP (quienes se mantienen en la cordillera) y las Autodefensas Unidas de Colombia (quienes funcionan en las cabeceras municipales). Se pudo observar en los tres municipios el sufrimiento de la población civil por estar prácticamente encarcelada en las cabeceras municipales, sin acceso a su tierra o sin gozar de libre movimiento en la región. De hecho la población civil sufre por no poder ganarse la vida por medio de sus actividades económicas habituales.

Municipio El Castillo

Este municipio y El Dorado están marcados históricamente por sus ideologías políticas distintas: El Castillo siendo una fortaleza de la izquierda (Unión Patriota y Partido Comunista) desde los años setenta y El Dorado siendo conservador. Por la intolerancia política y la presunción de que los partidos de izquierda están integrados con las FARC-EP, la sub-región fue designada como punto focal de las AUC desde los años ochenta. Curiosamente, los municipios de Alto Ariari recibieron el Premio Nacional de la Paz en 2002 después de un proceso de pacificación y una designación como un Territorio de Paz. Sin embargo, la violencia no se detuvo; hace dos años el Personero Municipal fue asesinado y en mayo del año corriente fue asesinado el presidente del consejo municipal.

En una reunión sostenida en la Alcaldía estuvieron presentes representantes de la Alcaldía, un concejal, la asociación de personas desplazadas y una asociación de mujeres. En sus testimonios fue evidente el impacto de la violencia en la comunidad. Entre tanto es importante destacar:

- La situación económica urgente de la población desplazada por no poder sacar sus productos del municipio o, en algunos casos, por no tener acceso a su tierra en la parte rural del municipio.
- La falta de apoyo del Estado o de organizaciones no-gubernamentales a proyectos productivos o servicios sociales
- La ausencia de asistencia humanitaria de la Red de Solidaridad.
- La falta de vivienda en la cabecera municipal para las personas desplazadas (ahora 300 personas).

Municipio El Dorado

En agosto de 2004 el Alcalde de este municipio fue asesinado en una situación no muy clara. Su muerte provocó una nueva elección municipal. La nueva administración ha elaborado un plan de desarrollo con la participación de más de 150 personas en 5 meses de trabajo. En la reunión que se sostuvo estuvieron presentes el Personero Municipal y el Secretario de Gobierno. El impacto del conflicto armado en relación a violaciones de derechos humanos y derecho internacional humanitario en el municipio está centrado en la existencia de minas anti-personales en varias veredas y una población de 300 personas desplazadas registradas.

Municipio Cubarral

En Cubarral el Alcalde no estuvo disponible como fue previsto, sin embargo se sostuvo una reunión dinámica con representantes de asociaciones de: mujeres cabezas de hogar, personas de tercera edad y personas desplazadas. Cada asociación reconoció el trabajo de acompañamiento que realiza la Defensora Comunitaria en el municipio y su papel importante en facilitar el acceso de las asociaciones a las instancias de participación municipal. Los principales logros y retos identificados por los representantes:

- Sus asociaciones han sido fortalecidas por el apoyo de la Defensora Comunitaria
- Falta de atención de la Red de Solidaridad en el municipio
- Ausencia de programas que promueve iniciativas concretas socio-económicas en el municipio

El Trabajo de la Defensora Comunitaria

La Defensora Comunitaria que trabaja en la sub-región empezó sus labores en junio del corriente año y en muy poco tiempo ha logrado lo siguiente:

- La confianza de la población civil organizada y las autoridades municipales en cada municipio
- El fortalecimiento de capacidades organizativas de asociaciones de mujeres y de la población desplazada
- Una mayor participación de la población civil en las instancias municipales, incluyendo los Comités Municipales de Derechos Humanos.
- La atención a quejas específicas
- La buena coordinación con el Defensor del Pueblo y las actividades defensoriales del departamento

3.4 Componente 3: Investigaciones e incidencia en Políticas Públicas de Desplazamiento

Primera Investigación

- La primera investigación, “Evaluación de la Política Pública en procesos de restablecimiento de la población desplazada desde un enfoque de Derechos Humanos” fue elaborada por un equipo interdisciplinario dentro del marco del Programa de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas en Derechos Humanos.
- La investigación siguió 4 fases antes de ser publicada en junio de 2003:
 - Diseño metodológico
 - Revisión de documentación secundaria y análisis
 - Recolección de mayor información por entrevistas, estudios de caso, etc.
 - Conversatorio con oficiales públicos y expertos en base de un documento preliminar.

- Su logro principal parece ser el desarrollo de una posición defensorial en relación con las políticas públicas de desplazamiento en torno del tema de restablecimiento, lo cual no había sido tomado en cuenta previamente por el Estado. La investigación dio elementos para luego entrar en discusiones sobre estas políticas con la entidad gubernamental, Red de Solidaridad. También la Corte Constitucional hizo referencia a la investigación en más de una oportunidad.

Segunda Investigación

- La segunda investigación “Prevención del desplazamiento e iniciativas comunitarias de afrontamiento del conflicto armado”, contempló un estudio más académico, que fue ejecutado por el Dr. Mauricio García. El presentó en diciembre 2003 una primera parte de su investigación y a mediados del año 2004 el documento final. Se encuentra para revisión del Defensor del Pueblo y su posterior publicación.

Aspectos Relevantes de la Tercera Parte

- Las dos investigaciones previas y la sentencia T-025 de 2004 de la Corte Constitucional de enero de 2004 dieron origen a un proyecto piloto que se está desarrollando en Bogotá.
- En junio 2004 el componente se convirtió en un proyecto titulado “Políticas Públicas de Desplazamiento en Bogotá”. En el presente informe las evaluadoras se enfocarán en el último proyecto del Componente 3.
- Bogotá es la principal plaza de recepción del desplazamiento forzado. Sus condiciones de atención son en general muy bajas, aunque la actual gestión municipal ha manifestado una disposición y voluntad expresas para mejorar la respuesta a esta población y sus demandas.

Logros de la Tercera Parte

- Las investigaciones permitieron a la Defensoría del Pueblo contar con información integral y nacional sobre el estado de situación de la población en desplazamiento forzado y sobre los canales estatales que debían ser activados a través del seguimiento a las políticas públicas. Con esta información fue posible hacer el tránsito hacia un componente más activo y de resultados más evidentes.
- Aunque el tiempo de implementación del plan piloto es de apenas unos meses y el equipo solo consta de tres personas, hasta la fecha han podido mostrar resultados impresionantes.
- En cuanto a la visibilidad de la situación de la población desplazada en la capital, han producido un documento descriptivo, a manera de diagnóstico general de la situación.
- El equipo ha promovido concertación y dialogo entre el gobierno distrital, programas gubernamentales nacionales como la Red de Solidaridad y representantes de la población desplazada de Bogotá dentro del espacio denominado Comité Distrital de Atención a la Población Desplazada.
- En el proceso se han ido generando niveles de confianza entre la población y las entidades publicas.
- Se han realizado actividades de capacitación y acompañamiento a las organizaciones de base. Se ha logrado ciertos índices de incidencia en la repuesta de la Alcaldía para el Plan Integral de Atención a la Población Desplazada.
- La Alcaldía Mayor ha presupuestado fondos específicamente para ayuda humanitaria de la población desplazada.

Retos de la Tercera Parte

- La continuidad de las acciones pelagra porque la mayoría de los fondos asignados fueron utilizados en los procesos previos de dos investigaciones y el trabajo del equipo sólo está previsto hasta el mes de noviembre en curso.

- Para obtener resultados sostenibles la Defensoría debe continuar realizando el trabajo minucioso de acompañamiento a las organizaciones, de articulación con otras instituciones (por ejemplo ONG) y de fiscalización de las instancias estatales del área.
- Los déficit de ciudadanía que enfrenta esta población van desde la carencia de documentación personal (lo cual dificulta enormemente la realización de trámites y el acceso a servicios) hasta una gran fragmentación y descomposición organizativa, que a su vez obstaculiza el potencial de su diálogo con el Estado.

Articulación Institucional de la Tercera Parte

- Existe coordinación con el Defensor Regional.
- Sería posible articular, en una próxima fase de este proyecto, las acciones en las ciudades receptoras con los aprendizajes de los Defensores Comunitarios.

3.5 Componente 4: Unidad de Coordinación y Cooperación Internacional

Aspectos relevantes

- El componente Asistencia Técnica para el Funcionamiento de una Unidad de Asuntos de Cooperación Internacional de la Defensoría del Pueblo, se inició el 2003 para la “búsqueda de mecanismos de coordinación interna, interinstitucional y con los organismos, países y agencias de cooperación internacional que contribuyan a realizar y consolidar, en forma articulada, los propósitos definidos en el Plan Decenal de Desarrollo Institucional de la Defensoría del Pueblo 2002–2010 en el marco del Plan estratégico de la entidad”⁷.
- Hasta febrero del año 2004 la Defensoría del Pueblo contaba con “26 proyectos en ejecución, 15 cooperantes, tres organismos ejecutores y dos fiduciarias administradoras de los recursos”⁸.
- Todos estos proyectos conforman una gama de intervenciones y diversas formas de gestión, ejecución y administración, lo cual originó “administraciones y direcciones paralelas a las institucionales” sin haberse propiciado “en forma sistemática, la articulación entre los proyectos”⁹.
- Actualmente, y luego de un periodo de seis meses de acefalía, la Defensoría del Pueblo cuenta con una coordinadora de la Unidad de Cooperación, que está empeñada en la reestructuración del equipo (del cual el 80% es nuevo) para cumplir con las metas que el diseño inicial del componente se propuso: coordinación intra institucional, elaboración y difusión de normas y articulación con la cooperación internacional donante a la Defensoría del Pueblo).

Logros

- Se creó la Unidad y se hizo un inventario de proyectos en ejecución para contar con información y generar enlaces internos.
- Se ampliaron las fuentes de financiamiento, como en el caso del proyecto Defensores Comunitarios y se prorrogaron otros, como el apoyo al SAT.
- Se adoptó la decisión de que la Sub-Dirección Administrativa y Financiera manejara los recursos de la cooperación desestimando la práctica anterior de que cada proyecto manejara lo suyo.
- La Unidad ha logrado introducir en la cultura institucional el interés por desarrollar mayores procesos de coordinación interna.

⁷ Emperatriz Velandia. Informe Ejecutivo del Convenio 2002–003296 componente 61000564 Asdi – SUECIA – Defensoría del Pueblo de Colombia. Bogotá, febrero de 2004.

⁸ Ídem

⁹ Ibidem

- Aunque hubo un periodo de afección, la Unidad siguió funcionando para cumplir con sus metas.
- Se comenzó a presentar informes consolidados e integrados por programa, tratando de establecer un formato con criterios homogéneos.
- Participación activa en la relación con las Mesas de Trabajo con la Agencia de Cooperación Internacional (ACCI). ACCI destaca que la Unidad facilitó su trabajo de coordinación con la Cooperación Internacional dentro del bloque Fortalecimiento del Estado Social de Derecho.

Retos

- Establecer una forma estratégica de trabajo operativo con la Unidad de Planeación para lograr resultados efectivos en cuanto a la sistematización de la información, sinergias internas, seguimiento de resultados y sostenibilidad de los proyectos.
- Identificar y hacer seguimiento a la vinculación entre los proyectos y el planteamiento general e integral del marco estratégico.
- Fortalecer una sola interlocución en la relación entre la Defensoría del Pueblo y la cooperación internacional, ACCI y la Dirección Nacional de Planeación.
- Poner en funcionamiento un procedimiento y formato homogéneos de elaboración y presentación de informes a la cooperación internacional.

Articulación Institucional

- Las actividades de la Unidad de Cooperación son paralelas y desconectadas de la Unidad de Planeación.
- La Unidad no recibe suficiente información de algunos de los proyectos, por ejemplo de los más grandes.
- La Unidad requiere mayor relación gerencial con la Secretaría General.

4 Conclusiones

En este capítulo se ordena la información recogida y el análisis realizado en función a los criterios de evaluación planteados por Asdi como parte de su política institucional.

4.1 Eficacia

Los objetivos generales cumplidos en gran parte Los objetivos generales del Programa, es decir, de fortalecer la institución e incrementar la legitimidad del Estado en áreas del país donde no ha tenido presencia, han sido cumplidos parcialmente. Por un lado el componente 4 apenas está lanzando un proceso que pueda fortalecer sistemas de gestión de la institución. Por otro lado los componentes 1 y 2 incrementan la presencia de la Defensoría del Pueblo y en consecuencia incrementa la legitimidad de la Defensoría misma, pero no siempre es prudente concluir que dicha presencia favorece la legitimidad del Estado en general.

Los componentes están cumpliendo con sus objetivos Los equipos de trabajo en cada componente, al pesar de dificultades de continuidad durante el año pasado, han desempeñado su trabajo profesionalmente para avanzar hacia sus objetivos específicos.

Objetivos no articulados entre sí Se percibe la dispersión a través de la escasa información y articulación que parece existir entre algunos de los componentes entre sí y de éstos con la estructura central de la Defensoría del Pueblo, lo cual podría estar afectando “la capacidad que tiene la Defensoría para apropiarse de los aportes en cuanto a conocimiento, experticia y metodologías que se derivan de los proyectos de cooperación” (...) por la “limitada capacidad institucional de vincular funcionarios de planta a los proyectos”¹⁰.

4.2 Impacto

Efectos logrados Los componentes 1, 2 y 3 han logrado efectos positivos en las localidades donde trabajan sin embargo los efectos hacia adentro no han sido aprovechados institucionalmente. El componente 4 tiene que retomar el trabajo y resultados conseguidos antes de su período de afección.

Los beneficiarios observan el valor agregado de las intervenciones defensoriales La población resalta la presencia defensorial en zonas de conflicto y en procesos de acompañamiento de sus gestiones frente al Estado.

Efectos positivos en municipios La presencia defensorial es más visible cuando tiene personeros y proyectos en municipios, en tanto espacios locales y territoriales más reducidos. Sus posibilidades de alianzas se incrementan y en la misma medida los resultados de su trabajo.

Presencia regional Durante el proceso de trabajo de esta misión de evaluación la inquietud interna y externa a la estructura del Defensor del Pueblo respecto a la necesidad de su fortalecimiento regional ha sido una constante.

Perspectiva de género El impacto en la situación de la población desplazada es aún mayor entre las mujeres, como lo ha identificado en información de diagnóstico y metodologías de trabajo la Defensoría del Pueblo. En la acción del componente 1 se tiene y ejecuta la norma de promover mayor participación de las mujeres en las actividades comunitarias. En la del componente 2 se apoya a la formación y fortalecimiento de organizaciones de mujeres en los municipios donde esto es posible.

Divulgación de resultados Llama la atención la escasa referencia al uso y alianzas con medios locales de comunicación, particularmente con radios comunitarias, que podrían favorecer un trabajo de visualización de los temas de la agenda del componente, así como una mayor efectividad en sus resultados.

4.3 Relevancia

Hay relevancia entre las prioridades de la población meta y las iniciativas Los componentes responden a las necesidades de la población meta, especialmente componentes 2 y 3, relacionados con la población desplazada.

No siempre hay articulación con el Plan Estratégico Los componentes se reunieron en una propuesta de la Defensoría en noviembre 2002 presentado bajo la lógica de los cuatro macroprocesos estratégicos del Plan. Sin embargo en la práctica no se ve la articulación entre los componentes con las instancias institucionales responsables para los macroprocesos.

Coherencia con las políticas y prioridades de Asdi en Colombia El contenido del programa de Asdi con la Defensoría muestra coherencia con su Estrategia de País.

En general no se percibe la complementariedad con actividades apoyadas por otros donantes En componente 2 hay una convergencia importante entre los apoyos de donantes hacia el programa de los defensores comunitarios sin embargo en general la Defensoría no ha promovido una articulación entre iniciativas.

¹⁰ Velandia, Ibidem.

La intervención enfrenta problemas externos Componentes 1, 2 y 3 enfrenta problemas de la sociedad colombiana pero un reto importante para la institución es enfrentar sus sistemas dispersadas en la gestión y conducción de la institución.

4.4 Sostenibilidad

Alianzas externas La Defensoría del Pueblo cuenta con aliados efectivos y potenciales en los ámbitos municipal, regional, nacional e internacional en los ámbitos de la sociedad civil (organizaciones de base, ONGS, Iglesias, Universidades, medios de comunicación, etc.) y del Estado (municipios, gobiernos departamentales y poder ejecutivo). También la Defensoría cuenta con el decidido apoyo de la cooperación internacional que considera la apuesta de fortalecimiento institucional una estrategia de fundamental importancia en la defensa de los derechos humanos en Colombia.

Presupuesto Institucional Bajo El 50% del presupuesto actual de la Defensoría del Pueblo proviene de proyectos financiados por la cooperación internacional. Esto implica que el Estado Colombiano otorga presupuesto solamente para la planta central de la Defensoría, incluyendo al nivel de dirección, la parte administrativa básica, funcionamiento de las instalaciones en la sede central en Bogotá y defensa pública. El otro 50%, de la cooperación internacional, corresponde a acciones de promoción y difusión de los derechos humanos, una gran parte de la presencia regional a través de los defensores regionales, defensores comunitarios y otros proyectos, producción y distribución de materiales e investigaciones.

Dependencia en cooperación internacional Si la cooperación cortara o disminuyera drásticamente su apoyo una parte importante del trabajo de la Defensoría del Pueblo se vería afectada, debilitando la posición y reconocimiento actuales que tiene entre la sociedad y dentro del propio Estado Colombiano.

4.5 Eficiencia y Estructura Institucional

Posible duplicidad en esfuerzos La dispersión y compartimentación de proyectos podría estar afectando negativamente al uso racional de los recursos. Los componentes se manejan casi independientemente de la estructura jerárquica formal de la institución, provocando duplicidad de acciones en algunos casos, descoordinación en otros y en la mayoría de los casos un desperdicio de oportunidades que podrían fortalecer la acción institucional.

Crecimiento institucional La Defensoría del Pueblo ha crecido significativamente a través de la implementación de proyectos apoyados por la cooperación internacional, como lo muestra la cartera de aproximadamente 26 proyectos en actual ejecución. Cada uno de estos proyectos tiene su propio equipo de trabajo, una coordinación y demandas de asistencia administrativa. En la práctica, varios de los apoyos de la cooperación están solventando la presencia física estructural de la Defensoría del Pueblo, por ejemplo a través de líneas en las Defensorías Regionales (Defensores Comunitarios, Unidad de Atención a la Población en Desplazamiento forzado, etc.).

Duplicidad administrativa La dispersión administrativa es percibida por algunos equipos como una posibilidad insuficiente pero mejor que la centralización administrativa, ya que ésta se considera, probablemente por ser un proceso inconcluso, una solución negativa, que no responde con celeridad a las necesidades de los equipos.

Informes de avance La misión de evaluación ha encontrado en un lapso relativamente corto, documentos duplicados, pero con títulos diferentes, cambios en la denominación de los componentes de un documento a otro, discontinuidad en los enfoques y cambios sustantivos en las líneas estratégicas por componente, particularmente en Terra Incógnita.

Existe seguimiento por proyecto más de un seguimiento institucional No parece existir un sistema institucional de planeación, monitoreo y evaluación. Sin embargo hay seguimiento por proyecto.

La unidad de coordinación de cooperación es activa en las mesas de cooperantes La Defensoría del Pueblo está reconocida como un actor clave en las mesas organizadas por la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional – ACCI.

5 Lecciones Aprendidas

5.1 Lecciones en relación del conflicto colombiano

- El conflicto armado de larga duración plantea una agenda inexcusable al Estado y la sociedad colombiana y a todos los agentes nacionales e internacionales que intervienen en el país: simultáneamente atender las causas del conflicto, desarrollar estrategias de pacificación y emprender medidas de emergencia para la atención humanitaria.
- Las situaciones urgentes humanitarias implican la necesidad de contar con sistemas y procedimientos institucionales flexibles y ágiles.

5.2 Lecciones en relación de la coyuntura institucional

- Los requerimientos urgentes de protección a la población civil no dejan suficiente tiempo al personal de la Defensoría del Pueblo para el trabajo interno de fortalecimiento institucional.
- Es importante manejar la imagen institucional externamente después de una situación de incertidumbre institucional, por el periodo de interinato de un año.
- Existen alianzas estratégicas con la sociedad civil y también con entidades estatales que pueden ser aprovechados para fortalecer el imagen institucional.
- Existe una gran oportunidad, después del periodo de interinato, de definir el “sello” particular de la gestión del actual Defensor y de renovar la conducción y fortalecimiento institucional.
- El reclutamiento transparente por concursos abiertos en base de criterios de meritos puede evitar las observaciones de actores externos de selección por interferencia política.

5.3 Lecciones en relación del Programa apoyado por Asdi

Generales

- Un programa que cuenta con cuatro proyectos distintos implica la dificultad de dar seguimiento del programa como tal y crea dificultades en la elaboración de informes precisos.
- Tener un programa unido bajo la supervisión de una persona facilitará el seguimiento y la comunicación fluida entre las dos instituciones.

Componentes del Programa

En relación del Componente 1:

- Un proyecto que tiene raíces en un proceso de planificación institucional se incorporará en la estructura institucional.
- Proyectos con una perspectiva territorial integrará institucionalmente cuando funcionen dentro el trabajo regional de la Defensoría del Pueblo.

En relación del Componente 2:

- Es posible coordinar e integrar el apoyo de agencias de cooperación dentro una iniciativa como la de los Defensores Comunitarios.

En relación del Componente 3:

- Estudios preparados por personal interno de la institución dan la mayor posibilidad de recoger y sistematizar información institucional y proyectar políticas institucionales hacia afuera.

En relación del Componente 4:

- Al contar con un sistema único de planeación, monitoreo y evaluación creará una coherencia institucional de esfuerzos.
- Al desarrollar propuestas de iniciativas institucionales en una unidad de planeación fortalecerá la estructura y los procesos institucionales sin crear proyectos aislados.

6 Recomendaciones

6.1 Asdi – General

- 6.1.1** Apoyar un programa integral de fortalecimiento institucional y no componentes aislados. Este implica un re-diseño del programa existente o el diseño de nuevo programa en base de las prioridades identificadas por la institución.
- 6.1.2** Considerar, en su próxima fase, un programa de 4 años en duración.
- 6.1.3** Considerar el apoyo de la propuesta de la Defensoría presentado en septiembre del año en curso de un proyecto de fortalecimiento institucional para seis meses que incluye la elaboración del plan operativo para el 2005 con las Defensorías regionales y la construcción de un sistema de planeación, monitoreo y seguimiento.
- 6.1.4** Exigir un mayor esfuerzo de planeación con una metodología de gestión por resultados.
- 6.1.5** Considerar un acompañamiento activo, regular y sistemático al próximo programa de apoyo a la Defensoría. (A través de la lectura y seguimiento especializado de los informes que la Defensoría presenta; la exigencia del cumplimiento de ciertos requisitos de calidad de la información, la aplicación de gestión por resultados y la frecuencia formal de su presentación en base de los requisitos detallados en el memorando bilateral).

6.2 Asdi – DDP Componentes del Programa Actual

En el caso que los componentes actuales estén integrados en un nuevo programa unificado y coherente con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico, el equipo evaluador recomienda los siguientes cambios a los cuatro temas:

6.2.1 General

Considerar la posibilidad de diseñar un nuevo programa sin componentes, sino más bien a partir de la lógica de objetivos y resultados esperados, tomando en cuenta los tres aspectos transversales que los componentes actuales tienen: derecho a la participación, incidencia en políticas públicas y fortalecimiento institucional.

6.2.2 Componente 1:

- Delimitar (acotar, achicar) sus objetivos y alcances.
- Relacionar sus metas con las principales acciones e instancias defensoriales.
- Centrarse en municipios donde la Defensoría tenga otro tipo de presencia para hacer sinergias con otros proyectos y aumentar la frecuencia de sus actividades locales.

6.2.3 Componente 2:

- Establecer mecanismos más complejos de asistencia y seguimiento al trabajo rutinario de los Defensores Comunitarios.
- Fortalecer las alianzas con ONGs (por ejemplo PCS, CODHES) al nivel central y con los equipos de estas instituciones en el ámbito local.
- Fortalecer la acción de los Defensores Comunitarios con la responsabilidad de las Defensorías Regionales.
- Prever y monitorear la aplicación de mecanismos de inserción de los Defensores Comunitarios en la estructura institucional.

6.2.4 Componente 3:

- Establecer con qué líneas inmediatas se hará seguimiento al cumplimiento de los compromisos del Estado en la política de atención a la población desplazada
- Revisar el proyecto actual en Bogotá antes de ampliar la acción a otros municipios.

6.2.5 Componente 4:

- Revisar las funciones y tareas de los miembros de su equipo.
- Formalizar el contacto estratégico y operativo con la Unidad de Planeación: proveer de instrumentos de información horizontal a los proyectos y de éstos a la cooperación.

6.3 Defensoría del Pueblo

- ### **6.3.1**
- Revisar el Plan Estratégico por identificar un planteamiento de ajuste en función a la visión de futuro con que quiera marcar los años de gestión que quedan por delante.

- 6.3.2** Revisar con detenimiento de la actual estructura institucional, sus sistemas de información horizontal, la transferencia de consignas e instrucciones y la construcción de una cultura institucional más homogénea.
- 6.3.3** Invertir, inmediatamente, tiempo y recursos institucionales en el fortalecimiento de la presencia física del Defensor actual, por ejemplo con visitas del Defensor del Pueblo en regiones y acompañando a Defensores Comunitarias; emisión de Resoluciones Defensoriales.
- 6.3.4** Resolver los vacíos de conducción producidos por las acefalías en algunos equipos y por la interrupción del proceso de coordinación interna.
- 6.3.5** Capacitar personal de la Unidades de Cooperación y Planeación en el uso de instrumentos de gestión por resultados, por ejemplo a través de cooperación horizontal con otras Defensorías del Pueblo de la región.
- 6.3.6** Articular cada proyecto de cooperación dentro los procesos y la estructura institucionales.
- 6.3.7** Integrar las unidades de planeación y coordinación de cooperación para que la institución elabore un sistema de planificación, monitoreo y evaluación único.
- 6.3.8** Fortalecer la presencia institucional en los departamentos.
- 6.3.9** Considerar una mayor desconcentración de recursos financieros y procesos administrativos para que los equipos regionales pueden desempeñar sus funciones con mayor facilidad.
- 6.3.10** Fortalecer la alianza entre la Defensoría del Pueblo y la cooperación internacional para diseñar y ejecutar una estrategia paulatina de negociación con el Estado (Ministerio de Hacienda y Ministerio de Relaciones exteriores) en la línea de aumentar poco a poco los montos que el presupuesto estatal que hay en la estructura institucional.
- 6.3.11** Organizar una mesa de cooperantes para facilitar una relación estratégica, de alianza y acompañamiento. La Defensoría dirigirá la agenda respecto a temas que la propia Defensoría ponga en consideración, como sus principales líneas estratégicas, la coordinación más operativa, necesidades de apoyo, alianzas de negociación conjunta para fortalecer su misión y su posición frente ciertos poderes públicos, etc.
- 6.3.12** Poner a consideración de la Mesa de Cooperantes la posibilidad de que la Defensoría del Pueblo use un formato único y general de informes de progreso y financieros que le alivien la carga de trabajo al mismo tiempo que potencien el uso de indicadores de resultados institucionales.
- 6.3.13** Diseñar un plan de acciones inmediatas que incluyan un cronograma de aplicación de estas recomendaciones, con fecha y personas a cargo, de tal modo que tanto Asdi como la Defensoría del Pueblo tengan un instrumento concreto de seguimiento.

Anexo 1: Términos de Referencia

Terms of Reference for the Evaluation of the Institutional Support to Defensoría del Pueblo in Colombia 2003–2004

Evaluation purpose

The purpose of the evaluation of the Swedish cooperation with Defensoría del Pueblo (Colombian Ombudsman), is to provide Sida and Defensoría del Pueblo with an analysis of the programme financed by Sida to serve as the base for the upcoming discussions concerning the preparation of a new programme. The evaluation will assess the effectiveness, impact, relevance, sustainability and efficiency of the programme.

The evaluation shall constitute a tool for the dialogue between Sida-Stockholm, the Sida staff at the Embassy in Bogotá and the Defensoría del Pueblo in the preparation of a new program as well as for a future cooperation with Defensoría del Pueblo. The evaluation should be regarded as a learning process both for Sida and Defensoría del Pueblo.

Background

The main steering document that guides Swedish co-operation with Colombia is the “Country Strategy for Development Cooperation in Colombia 2003–2007”. It states that the general purpose of current Swedish Cooperation in Colombia is to promote a culture of peace and a pacific solution to the armed conflict. Sida considers that Defensoría del Pueblo has an important role to play as a State institution defending civilian and human rights in Colombia. Furthermore, it is important to consider the context of the internal armed conflict in which Defensoría del Pueblo is developing their activities.

Sida has supported Defensoría del Pueblo in Colombia since 1996. When the latest Colombian Constitution was drafted in 1991, the establishment of Defensoría del Pueblo was one important measure to increase popular participation and the defence of citizen and human rights in the country.

Swedish support was initiated as pilot project designed to strengthen popular participation at a local level and to generate conditions to increase transparency and participation in the decisions at a local level. The amount of this support was SEK 735 000. The following support consisted in a three years program support of SEK 2 400 000 with the overall objective of increasing the participation and efficiency of local planning councils (Consejos Territorial de Planificación) in the elaboration of local development plans. Sweden has also contributed with SEK 1 172 000 towards the presence of the Defensoría del Pueblo, in order to monitor the Human Rights, in the demilitarized zone during the period of peace conversations between FARC-EP and the government. During 2002 Sweden supported the pilot program of prevention of displacements in five conflict areas specially and above all with the Afro Colombian population along the Pacific coast.

Swedish support to the Colombian Ombudsman was included in the thematic evaluation that DESA submitted of Ombudsman Institutions in Latin America 2001.

The overall objective of the actual Swedish cooperation with Defensoría del Pueblo is to strengthen the institution and contribute to legitimize the State in areas where its earlier presence has been weak.

The programme has four specific objectives, each of them developed as a project.

1) Promote citizen participation in the elaboration of the municipality budgets in 20 (changed from 30) municipalities in five regions, and contribute to coordinate the activities in the communities with the universities, private sector and local and regional NGOs. (Project *Tierra Incognita*.)

2) Contribute to an increased presence and activities of the State and the International community in order to prevent violations of Human Rights and demand that these rights are respected through a permanent presence of Defensoría del Pueblo in areas of high risk of displacement.

(Project *Defensores Comunitarios*.)

3) Analyse and evaluate actual public policies in order to prevent displacement, propose guidelines and strategies in order to strengthen the State's activities. Propose strategies based on identified good experiences, impact and efficiency of the activities in the communities to resist violent conflict and to strengthen these positive experiences (Project *Studies/Investigations*.)

4) Guarantee the quality of the programs and activities that are receiving international cooperation (Project *International Cooperation Unit*.)

Stakeholder Involvement

The Defensoría del Pueblo team should be involved from the preparation phase of the evaluation. They should be given the opportunity to give comments on the Terms of Reference. It is important that the evaluators, when they arrive in Colombia to carry through the field trips, start with a meeting with the Defensoría del Pueblo team and with the Sida staff at the Embassy.

Being in Colombia Defensoría del Pueblo shall submit all the necessary documents that the evaluation team needs and support the team organising meetings with the stakeholders. Before they leave country, the evaluation team shall meet with the Sida staff at the Embassy and the Defensoría del Pueblo to present their initial findings. All parties will be able to comment on the draft report before the draft report meeting in Stockholm. The final report shall be presented both in Stockholm and Bogotá. In Bogotá all concerned parties should be invited to participate.

Scope of Work

The evaluation team shall assess the areas indicated below. In addition the evaluation team shall feel free to raise any other issue of relevance and interest for Sida. Is such an issue should constitute a major deviation from the scope of work according to these Terms of Reference; a prior approval by Sida-Stockholm of such modifications is required.

Effectiveness

Has the programmes financed by Sida achieved its overall and specific objectives and/or is it able to do so in the future? What are the reasons for the achievement or non-achievement of objectives?

Which are the required conditions (institutional, political and financial conditions, including mandate) to achieve these objectives in the future?

How did the programme coordinate efforts with similar projects in target areas, at the local and regional level?

What can be done to make the Sida programme more effective?

Impact

What are the overall effects of the programme interventions both intended and unintended, long term and short term, positive and negative? To what extent can identified changes be attributed to the intervention?

What do the beneficiaries and other stakeholders affected by the programme perceive to be the effects of the intervention in their daily life?

What is the effect of the programme intervention on Defensoría del Pueblo and other involved institutions (Municipalities and other State institutions)? Does Defensoría del Pueblo have a gender perspective in the programmes financed by Sida and does this have an effect on the target groups?

Relevance

Is the Defensoría del Pueblo programme supported by Sida consistent with the needs and priorities of its target group and the policies of the partner country?

Is the intervention consistent with Sida policies and priorities (such as the Colombian Strategy, Perspectives on Poverty, Democracy and Human Rights in Sweden's Development Cooperation; Government Communication SKR 1997/98:76)?

Is the intervention consistent and complementary with activities supported by other donors?

Is the intervention a technically adequate solution to the development problem at hand?

Sustainability

Is the program consistent with the priorities and mandate of Defensoría del Pueblo? Is it supported by local institutions and well integrated with local social and cultural conditions?

Are requirements of local ownership satisfied? Did partner country stakeholders participate in the planning and implementation of the intervention?

Are Defensoría del Pueblo and their counterpart organisations characterised by good governance, including effective management and organisation? Is the programme integrated in the Defensoría as an institution?

Do partners have the financial capacity to maintain the benefits from the intervention when donor support has been withdrawn?

Efficiency and Institutional Structure

Has the evaluated programme been managed with reasonable regard for efficiency? What measures have been taken during planning and implementation to ensure that resources are efficiently used?

Is the management of the administrative system relevant for the programme? Is there a functioning internal institutional follow-up of the programme? How has Defensoría del Pueblo coordinated efforts internally around this programme (within the Institution at the regional and national level and with other institutions)?

Recommendations and Lessons

The evaluation shall provide Sida and Defensoría del Pueblo with recommendations on procedural, organisational and structural improvements to be made and lessons learnt which could be useful for the future cooperation between the two institutions.

Methodology

The evaluation shall be carried out through studies of available documents. The team shall also undertake interviews with Sida officials in Stockholm, in Bogotá and Defensoría del Pueblo in Bogotá and at least make 2 to 3 field trips in Colombia. There shall be interviews undertaken with stakeholders in the field, for example the Human Rights Office of the Vice-presidency, and the National Planning Department (DNP), UNDP, OHCHR, ICRC and NGOs.

The work should be undertaken with the different teams from each of the programme's projects, if possible through workshops that allow a learning process for everyone involved.

Workplan and Schedule

The programme period to be evaluated is from the beginning of the programme 2003 until October 2004. The evaluation shall be carried out between October 2004 and November 2004. It is expected to require a maximum of 8 persons weeks (8 weeks and four days fulltime for 2 persons, hence 22 days each), including review of documents, interviews, field work and report writing.

Evaluation Team

The evaluation team should consist of two persons that have documented experience in evaluation work of cooperation projects and:

- Should have good knowledge of human rights and democracy issues
- Should have good knowledge of the social and political situation in Colombia
- Should have good knowledge of political and social relations between the civil society and the State and their roles in a democratic society.
- Should have very good knowledge in Spanish and English
- Should have the communicative skills necessary for drafting reports, carrying out interviews with stakeholders, facilitating stakeholder participation, and being able to effectively present evaluation results to diverse audiences.
- Should have the organisational skills necessary for planning and managing an evaluation process involving many people.

The tender should explain how the skills and experiences of the team match the requirements of the list above.

Reporting

The report should not have more than 25 pages. The report should consider the format presented in Annex 2 of the Sida Evaluation Manual "Looking Back, Moving Forward". A completed Sida Evaluation Data Work Sheet should be presented along with the report. Failing to complete the Data Worksheet, means that the report cannot be approved. The evaluation report will be assessed against standard quality criteria for evaluation reporting. The report shall have an Executive Summary.

Reporting of the conclusions and main findings of the evaluation should be done in Colombia to Defensoría del Pueblo and Sida staff at the Embassy. A draft report should be sent to Sida latest 30th November. Sida will send the draft to Defensoría del Pueblo to have their comments on the draft within 10 working days; the final report should be concluded not more than one week after receiving the comments from Sida.

The evaluation report shall be written in or translated into Spanish. An executive summary shall also be written in English. The evaluation report must be presented in a style that enables publication without further editing. Subject to decision by Sida, the report will be published in the series Sida Evaluations.

Documentation for the evaluation (to be distributed by Sida Stockholm)

Decisions on and reports from Defensoría del Pueblo, Final Proposals delivered by the Defensoría to Sida, the thematic evaluation of Ombudsman Institutions in Latin America 2001, the Country Strategy for development cooperation in Colombia 2003–2007 and the Sida Country Report 2003: Colombia, Sida Evaluation Manual “Looking Back, Moving Forward”; Democracy and Human Rights in Sweden’s Development Cooperation; Government Communication SKR 1997/98:76, Perspectives on Poverty.

Anexo 2: Matriz de la Evaluación

Criterio 1: Eficacia					
Medición de Rendimiento		Preguntas o Pautas por Componente			
Preguntas Claves	Indicadores	Tierra Incógnita	Defensores Comunitarios	Estudios e Investigaciones	Cooperación Internacional
1 – ¿Se ha logrado el objetivo general?	Nivel de legitimidad y capacidad de la institución estatal en las comunidades metas?	¿Se ha fortalecido la incipiente presencia estatal en los municipios priorizados, de qué forma?	¿Se ha fortalecido la incipiente presencia estatal en las zonas priorizadas, de qué forma?	¿Se ha fortalecido las políticas públicas para la prevención de desplazamientos?	¿El funcionamiento de la unidad ha fortalecido relaciones y coordinación entre la DDP actores externos?
2 – ¿El proyecto financiado por Asdi ha logrado sus objetivos específicos y será capaz de lograrlos en el futuro?	Nivel de progreso hacia los objetivos del proyecto.	¿Ha aumentado la participación ciudadana de los 16 municipios y 4 localidades en la elaboración de planes de desarrollo local?	Progreso de los defensores comunitarios hacia los objetivos específicos del componente.	Progreso hacia los objetivos específicos.	Progreso hacia los objetivos específicos.
3 – ¿Cuáles son las razones por el cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos?	Identificación de factores exitosos para el cumplimiento con los objetivos. Identificación de dificultades que afectan el cumplimiento.	¿Cuáles han sido las principales dificultades.	Cuales son los factores exitosos que faciliten el cumplimiento con los objetivos?	¿– Qué ámbitos han sido exitosos en el componente? – Retos identificados	– Fortalezas y debilidades de la unidad identificadas
4 – ¿Cuáles son las condiciones requeridas (institucionales, políticas, y financieras – incluyendo el mandato) para cumplir con los objetivos en el futuro?	Condiciones internas y externas requeridas para el éxito.	¿Qué requisitos son necesarios para asegurar que en los próximos años los municipios continuarán con la práctica establecida?	¿Que requisitos son necesarios para mantener una presencia de la DDP en las zonas de algo riesgo de desplazamiento forzado?	¿Cuáles condiciones son necesarias para que las investigaciones y/o estudios incidan en la prevención del desplazamiento?	¿Cuáles condiciones son necesarias para mantener la coordinación interna y externa?
5 – ¿Cómo coordinaron el programa sus esfuerzos con proyectos similares en las áreas metas?	Observación y percepción sobre mecanismos de coordinación.	¿Ha habido coordinación con otros proyectos, con las autoridades municipales?	¿Ha habido coordinación, en qué sentido y con qué resultados?	¿Qué coordinación interna y externa ha habido?	¿Qué coordinación interna y externa ha habido?
6 – ¿Qué se puede hacer para que el programa Asdi sea más eficaz?		Identificar los problemas que confrontaron el proyecto y sus posibles soluciones	Identificar los problemas que confrontaron el proyecto y sus posibles soluciones	Cuáles acciones mejorarán las investigaciones	Cuáles acciones fortalezcan la unidad?

Criterio 2: Impacto

Medición de Rendimiento		Preguntas o Pautas por Componente			
Preguntas Claves	Indicadores	Tierra Incógnita	Defensores Comunitarios	Estudios e Investigaciones	Cooperación Internacional
1 – ¿Qué son los efectos generales de las intervenciones de los programas, tanto planificados como no intencionales; a largo y corto plazo; positivos y negativos?	Nivel de cumplimiento con las metas o resultados esperados.	¿Cuáles resultados esperados han sido logrados por el componente Terra Incógnita?	¿Cuáles resultados esperados o no esperados, han sido logrados por los Defensores Comunitarios?	¿Cuáles resultados esperados y no esperados han sido logrados por los estudios e investigaciones?	¿Cuáles resultados esperados y no esperados han sido logrados en la unidad?
2 – ¿Hasta qué punto pueden ser atribuidos los cambios a la intervención?	Percepción de actores involucrados en relación de las atribuciones de acciones de la DDP.	¿Se establecieron los consejos territoriales de participación, cuántos, siguen funcionando, durante cuánto tiempo, quiénes los conforman?	Dar ejemplos del trabajo de los defensores comunitarios explicando concretamente en qué consisten sus roles en las comunidades donde actúan.	Ejemplos de prevención de desplazamiento por acciones del proyecto	¿Cuáles cambios en la unidad pueden ser atribuidos al apoyo recibido por Asdi?
3 – ¿Qué perciben los beneficiados y otros interesados afectados por el programa en cuanto a los efectos del programa en su vida cotidiana?	Conocimiento y percepción de la población sobre los programas?	Han significado cambio en su valoración de la gestión municipal. Creen que se ha hecho más amplia y plural la participación en la gestión municipal?	La población en riesgo reconoce a los defensores comunitarios? Cómo y por qué, qué les demandan?	¿Cuáles son las perspectivas de las entidades de base; de autoridades públicas quienes trabajan sobre prevención de desplazamiento?	¿Personal de la unidad u otras oficinas de la DDP perciben cambios en la coordinación interna y externa?
4 – ¿Cuál es el efecto de la intervención del programa al Defensoría del Pueblo y otras instituciones involucradas (municipalidades, y otras instituciones estatales)?	Conocimiento y participación de las entidades estatales o públicas involucradas	¿El personal directivo de los gobiernos municipales los conoce? Sus resultados han sido informados o relevados por algún medio de comunicación?	¿Instituciones estatales reconocen o apoyan los resultados del trabajo de los defensores comunitarios?	¿Institucionales que trabajan sobre desplazamiento reconocen y apoyan los esfuerzos de las investigaciones?	¿Cuáles cambios se perciben dentro y afuera de la DDP en relación del funcionamiento de la unidad?
5 – ¿Tiene la Defensoría del Pueblo una perspectiva de género en los programas financiados por Asdi, y tiene ello n efecto sobre los grupos meta?	Nivel hasta lo cual se considera el género en los programas.	El nivel de participación de mujeres y demandas específicas de las mujeres en los procesos del componente?	¿Hay una perspectiva de género en el análisis del conflicto y la atención hacia la población en riesgo?	Los estudios incluyen una perspectiva de género en su análisis e inciden en políticas públicas sobre mujeres al riesgo de desplazamiento?	Fue integrada una perspectiva de género en las acciones de la unidad (ejemplo, capacitación con funcionarios)

Criterio 3: Relevancia

Medición de Rendimiento		Preguntas o Pautas por Componente			
Preguntas Claves	Indicadores	Tierra Incógnita	Defensores Comunitarios	Estudios e Investigaciones	Cooperación Internacional
1 – ¿El apoyo al programa de la Defensoría del Pueblo de Sida es consistente con las necesidades y prioridades del grupo meta, así como las políticas públicas del país contraparte?	Comparación entre las acciones del programa y las necesidades y prioridades del grupo meta y el gobierno.	Coherencia entre las acciones del proyecto, las necesidades de ciudadanos y las prioridades de autoridades municipales.	Coherencia entre las intervenciones de los defensores comunitarios, las necesidades del grupo meta y políticas públicas.	Coherencia entre los estudios y las necesidades y prioridades de población al riesgo de desplazamiento y las políticas públicas.	Coherencia con las necesidades y prioridades de la DDP.
2 ¿La intervención es consistente con las políticas y prioridades de Asdi (tal como la estrategia del país, perspectivas sobre la pobreza, democracia y derechos humanos en la cooperación sueca)?	Grado de coherencia entre las políticas de Asdi y los 4 programas	¿Qué aspectos del proyecto en el ámbito local/municipal están directamente relacionados con la estrategia contra la pobreza de Asdi?	Coherencia entre políticas y prioridades de Asdi, particularmente con la estrategia del país.	Coherencia entre políticas y prioridades de Asdi	Coherencia con políticas y prioridades de Asdi
3 ¿La intervención es consistente y complementaria con actividades apoyadas por otros donantes?	Nivel de complementariedad y/o duplicación	¿Hay coordinación con otros proyectos en el mismo tema o las mismas municipalidades?	¿Hay relación en alguno de los municipios o zonas priorizadas entre el proyecto con otros proyectos?	Grado de colaboración con actividades apoyadas por otros donantes.	Grado de complementariedad con actividades de otros donantes.
4 ¿La intervención es una solución técnicamente adecuada en cuanto al problema de desarrollo a mano?	La consistencia entre la intervención y las necesidades del desarrollo identificado.	¿El proyecto responde a las necesidades de participación ciudadana al nivel municipal?	¿El proyecto responde a las necesidades de la población civil en las zonas de alto riesgo?	¿Los estudios e investigaciones promuevan una solución adecuada?	El apoyo a la unidad y su coordinación con actores externos es una solución adecuada para la institución?

Criterio 4: Sostenibilidad

Medición de Rendimiento		Preguntas o Pautas por Componente			
Preguntas Claves	Indicadores	Tierra Incógnita	Defensores Comunitarios	Estudios e Investigaciones	Cooperación Internacional
1 – ¿El programa es consistente con las prioridades y el mandato de la Defensoría del Pueblo?	Relación entre los programas y las atribuciones de la Ley 24 de 1992 y el Plan Estratégico Institucional	¿El proyecto tiene directa relación con los objetivos de la Defensoría del Pueblo?	¿Qué lugar ocupa en el diseño institucional y en su plan estratégico este proyecto?	¿Desplazamiento es una prioridad institucional y dentro el mandato del DDP?	¿La unidad esta funcionando en una manera coherente con las prioridades y plan estratégico de la DDP?
2 – ¿Está apoyado por instituciones locales y además, está bien integrado a las condiciones culturales y sociales de la localidad?	Nivel de integración de instituciones locales en los procesos de los programas.	Nivel de apoyo y aportes de los municipios hacia las actividades del proyecto.	¿Qué organizaciones locales de las zonas de conflicto aportan al trabajo de los defensores comunitarios?	¿Que instituciones nacionales apoyan a los estudios e investigaciones?	Grado de integración de la unidad en la estructura y gestión de la DDP.
3 – ¿Se ha satisfecho los requisitos de apropiación local?	Nivel de liderazgo de los actores locales en cada uno de los cuatro programas.	¿Qué instituciones locales han sido incorporadas en el proceso?	¿Qué actores locales han asumido sus deberes en relación de la población en riesgo?	Nivel de apropiación por otras entidades de las políticas propuestas por los estudios.	¿La propia institución dirige la unidad y su funcionamiento?
4 ¿Participaron los interesados en el ámbito de país en la planificación y implementación de la intervención?	Análisis de participación y posibilidades de continuación de trabajo.	¿Se ha involucrado actores por ejemplo la instancia estatal de planificación municipal u otra similar?	¿Qué grados de relación hay entre el proyecto y las agencias de protección funcionando en las zonas?	El grado de participación de contrapartes en la planificación e desarrollo de los estudios?	Participación de la DDP en la implementación de la unidad
5 ¿Están caracterizados por La Defensoría del Pueblo y sus contrapartes por ser bien gobernados, incluyendo gestión y organización?	Sistemas de procedimiento y gestión transparente y eficaz.	¿Hay dificultades para la ejecución administrativa y gerencial del proyecto?	¿Hay dificultades para la ejecución administrativa y gerencial del proyecto?	El componente fue gestionado en una manera transparente y efectiva?	La unidad cuenta con sistemas de gestión y administración eficaz
6 – ¿El programa está integrado a la Defensoría como institución?	Nivel de incorporación en la estructura y plan estratégico.	¿Qué lugar ocupa el proyecto en el plan de trabajo de la Defensoría?	¿Qué lugar ocupa el proyecto en el plan de trabajo de la Defensoría?	El componente ha logrado ser integrado en la DDP?	La unidad ha logrado ser integrado en la estructura institucional?
7 – ¿Tienen los socios la capacidad financiera para mantener los beneficios de la intervención cuando apoyo del donante termine?	Nivel actual o esperado de continuidad.	¿La DDP o los municipios pueden financiar los procesos participativos sin apoyo de Asdi?	El presupuesto estatal de la DDP puede incorporar el trabajo de los defensores comunitarios?	Existe la capacidad financiera de dar seguimiento a las políticas públicas de desplazamiento?	Existe la capacidad financiera mantener la unidad de cooperación?

Criterio 5: Eficiencia y Estructura Institucional

Medición de Rendimiento		Preguntas o Pautas por Componente			
Preguntas Claves	Indicadores	Tierra Incógnita	Defensores Comunitarios	Estudios e Investigaciones	Cooperación Internacional
1 – ¿Se ha gestionado el programa evaluado con atención razonable en cuanto a la eficiencia?	Cumplimiento del cronograma, – según las fechas previstas.	¿Se ha cumplido con los planes de trabajo anuales?	¿Se ha cumplido con los planes de trabajo anuales?	¿Se ha cumplido con los planes de trabajo anuales?	¿Se ha cumplido con los planes de trabajo anuales?
2 – ¿Se ha tomado medidas durante la planificación e implementación para asegurar el uso eficiente de recursos?	Costos comparados con resultados claves.	Comparar lo planificado con lo ejecutado (actividades y presupuesto)	¿Con qué criterios se manejan los riesgos de trabajo en zonas de conflictos	Comparación entre gastos y resultados	Comparación entre gastos y resultados
3 – ¿La gestión del sistema de administración es relevante para el programa?	Nivel de eficiencia del proceso de administración	¿Hay suficiente apoyo administrativo para realizar las actividades?	¿Qué demandas específicas de apoyo requieren los defensores comunitarios?	¿Hay suficiente apoyo administrativo para realizar las actividades en una manera eficiente?	Han desarrollado sistemas relevantes en la unidad para apoyar acciones defensoriales?
4 – ¿Funciona un sistema interno de seguimiento?	Eficiencia de los sistemas de monitoreo	¿Existe un sistema para monitorear el alcance de los resultados?	Descripción del sistema de monitoreo en zonas de conflicto.	Existe un sistema para monitorear el alcance de los resultados?	¿Hay sistemas internos para monitoreo resultados?
5 – ¿De qué manera ha coordinado La Defensoría del Pueblo sus esfuerzos internos en torno a este programa (dentro de la Institución a niveles regionales y nacionales y con otras instituciones)?	Identificación de mecanismos de coordinación interna	¿Qué niveles de coordinación formal e informal se han establecido y con qué resultados?	¿Qué niveles de coordinación formal e informal se han establecido y con qué resultados?	Mecanismos internos y externos de coordinación	Mecanismos internos y externos de coordinación en relación de las tareas principales de la unidad.

Anexo 3: Metodología

Los principios metodológicos que guiaron la evaluación son: evaluación participativa y el conocimiento aplicado. En el primer caso porque se hicieron todos los esfuerzos para recoger información en Bogotá y con dos visitas de campo, con entrevistas y mesas de trabajo con personas de dentro y de fuera de la Defensoría del Pueblo. En el segundo caso porque se incorporó todo lo que pudo recogerse del conocimiento del equipo sobre Colombia, las instituciones vinculadas al trabajo de los componentes del programa y la propia imagen institucional de la Defensoría del pueblo en el contexto actual y a través de su historia de doce años.

La evaluación se realizó en los meses de octubre y noviembre del año 2004, siguiendo el siguiente proceso metodológico:

Conformación de la misión (Kimberly Inksater y Carmen Beatriz Ruiz).

Reuniones preparatorias entre Kimberly Inksater, jefa de la misión, con oficiales de la Embajada de Suecia en Colombia y con la oficial del Programa en la sede de Asdi en Estocolmo.

Lectura y análisis de documentación y bibliografía de la Defensoría del Pueblo en general y de los componentes del Programa en particular.

Elaboración de plan de trabajo.

Realización del plan de trabajo en Colombia, que incluyó continuar con la lectura de documentos y bibliografía, dos visitas en terreno a las zonas del Meta y Cauca, 24 entrevistas (una con el defensor del Pueblo, Dr. Volmar Pérez), seis mesas de trabajo (una por componen del programa y dos con el equipo directivo de la Defensoría, una al inicio y otra al final de esta parte de la misión.

Elaboración del informe borrador.

Presentación y comentarios del informe en reunión ampliada con el equipo directivo de la defensoría del Pueblo y Asdi (Embajada en Colombia y sede Suecia).

Entrega de informe final.

Anexo 4: Lista de Documentos Revisados

1. Congreso Nacional. Bogota, 1992. Ley 24 de 1992. Ley de la Defensoría del Pueblo.
2. Defensoría del Pueblo, Bogota, 2002. Proyecto Políticas Publicas y Desplazamiento Forzado en Bogota. Proyecto en ejecución a noviembre de 2004.
3. Defensoría del Pueblo, Bogota, 2004. Nuevo Proyecto Políticas Públicas y Desplazamiento Forzado en Bogota. Proyecto para ejecución a partir de marzo de 2005.
4. Defensoría del Pueblo, Bogota, 2004. Informe de avance del proyecto Políticas Publicas y Desplazamiento Forzado en Bogota. Proyecto en ejecución a noviembre de 2004.
5. Alcaldía de Bogota, 2004. Borrador de Plan de Atención a la Población Desplazada en Bogota.
6. Defensoría del Pueblo, Bogota, 2004. Informes Ejecutivos del Proyecto Colombia Terra Incógnita. Mayo a junio 2003, Enero a Junio de 2004 y julio a enero de 2004.
7. Informe Ejecutivo del Convenio 2002 – 003296 Componente 6100564 Asdi Suecia Defensoría del Pueblo Colombia, presentado a la Embajada de Suecia.
8. Defensoría del Pueblo, Emperatriz Velandía de Ochoa, Bogota, febrero de 2004. Resumen de los segundos informes narrativos correspondientes a los componentes del Programa con Asdi.
9. Asdi. Estrategia de país para Colombia. 1 de enero de 2003 al 31 de diciembre de 2007.
10. Defensoría del Pueblo. Coordinacion Atención al Desplazamiento Forzado. Evaluación de la Política Publica en procesos de restablecimiento de la poblacion desplazada desde un enfoque de derechos humanos. Bogota, 2004.
11. Defensoría del Pueblo. Desplazamiento forzado. Sentencia T-025 de 2004. Bogota, 2004.
12. Defensoría del Pueblo. Coordinacion Atención al Desplazamiento Forzado. Desplazamiento intraurbano como consecuencia del conflicto armado en las ciudades. Bogota, 2004.
13. Defensoría del Pueblo. Coordinacion de Atención al Desplazamiento Desplazamiento Forzado. Desplazamiento Intraurbano como consecuencia del conflicto armado en las ciudades. Bogota, septiembre de 2004.
14. Defensoría del Pueblo. Coordinacion de Atención al Desplazamiento Desplazamiento Despachamiento Forzado. Los derechos humanos de las mujeres en situacion de desplazamiento. Bogota, septiembre de 2004.
15. Defensoría del Pueblo. Colombia Terra Incógnita. Boletines 1, 2 y 3.
16. Defensoría del Pueblo. Colombia Terra Incógnita. Marcelo Caruso. Éxitos, fracasos y tensiones en los presupuestos participativos. Bogota, abril de 2004.
17. Defensoría del Pueblo. Colombia Terra Incógnita. Hernando Gómez Serrano (compilador) Diálogos sobre Planeación, Participación y Territorio. S/f.
18. Defensoría del Pueblo. Colombia Terra Incógnita. Primera Encuesta Nacional. Informe de la Primera Encuesta Nacional de Consejos Territoriales de Planeación. 2001.

19. Comisión Colombiana de Juristas. Seguridad democrática: el traje nuevo de un emperador en ciernes. Ponencia para el Seminario serie Houston Sostenibilidad de la política de seguridad democrática en Colombia. Gustavo Gallón Giraldo. Bogota, septiembre de 2004.
20. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Recomendaciones para Colombia 2004. Contendidas en el informe del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos sobre la Situación de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario en Colombia 2003. Bogota, marzo de 2004.
21. Defensoría del Pueblo. Coordinación de Atención al Desplazamiento Forzado. Acompañamiento permanente de la Defensoría del Pueblo a comunidades en riesgo de desplazamiento forzado. Informe de gestión. Marzo de 2003 a agosto de 2004.
22. Defensoría del Pueblo. Coordinación de Atención al Desplazamiento Forzado. Evaluación de la Política Pública en Procesos de Restablecimiento de la Población Desplazada desde un Enfoque de Derechos Humanos. Bogota, junio de 2003.
23. Defensoría del Pueblo. Secretaría general. Proyecto: Fortalecimiento de la capacidad de acción de la Defensoría del Pueblo. Bogota, noviembre de 2002.
24. Defensoría del Pueblo. Colombia, Terra Incógnita II. Ordenamiento, planeación y presupuesto participativos. S/f.
25. Defensoría del Pueblo. Daniel Raad Gómez. Unidad de Coordinación de Cooperación Internacional. Evaluación y seguimiento. S/f.
26. Defensoría del Pueblo. Resultados esperados del proyecto Terra Incógnita.

Anexo 5: Lista de Entrevistas

Cronograma de entrevistas			
Kimberly Inksater y Carmen Beatriz Ruiz – Primera Semana – Lunes 25 a Sábado 30 de Octubre 2004			
Fecha	Entrevista	Organización	Dirección
Lunes 25 de Octubre	8:00 am Carmen Lucia Gordillo	Consultora Independiente Contacto en Bogotá	Hotel Howard Johnson Carrera 4 no. 69 A- 46 Tel 544-2005
	10:00 am Elizabeth Helstein	Asdi	Embajada
	16:00 horas Susan Lejeune	Cooperación Británica	Carrera 9 No. 76–49 Piso 9 Secretaria Marieta Casero Tel 326-83-00
Martes 26	8:30 am Equipo de la Defensoría del Pueblo Luz Estela Martelo, Asdi Kimberly Inksater Carmen Beatriz Ruiz	Asdi Defensoría del Pueblo BAASTEL	Defensoría del Pueblo Calle 55 No. 10–32 Tel Secretaria: 691-54-88 Despacho: 314-73-00 ext. 2315/16
	10:00 am Mesa de Discusión – Equipo Componente 4	Defensoría del Pueblo	Defensoría del Pueblo
	14:00 horas Mesa de Discusión – Equipo Componente 1	Defensoría del Pueblo	Defensoría del Pueblo
	16:00 horas María Camila Moreno, C: 315-319-94-40	Defensores comunitarios	Hotel Howard Johnson
Miércoles 27 de Octubre	8:30 am Mesa de Discusión Componente 2	Defensoría del Pueblo	Defensoría del Pueblo
	11:30 am Almuerzo con Hernando Gómez C: 310-666-97-46 Of. 327-48-65	Tierra Incógnita	Restaurante
	14:00 horas Carmen Rosa Villa	OACDH	Calle 114 No. 9-45 torre B Of. 11-01 asistente Sol Espinosa
	16:30 horas Ricardo Melo	ACCI	Calle 7 No. 6-54 piso 2 Tel 596-08-00 Secretaria Hilda
	18:30 horas Beatriz Vejarano	Comisión Colombiana de Juristas	Tel 376-8200; calle 72, no. 12-65, piso 7
Jueves 28 de Octubre	8:00 am Defensor del Pueblo, Secretario General, Emilia Ruiz, Mauricio Guzmán	Defensoría del Pueblo	Defensoría del Pueblo
	12:30 horas Paula Gaviria,	Directora Nacional de Promoción y Divulgación de DDHH	Hotel
	15:00 horas Dr. Carlos Jose Herrera	Secretario de Gobierno	Edificio de Avianca, Carrera 7 Calle 13, piso 37

	19:00 horas Emperatriz Velandia	Ex coordinadora de la unidad de cooperación internacional	Transversal 13B No. 128-87 apto 501 edificio La Cumbre
Viernes 29 de Octubre	7:50 am Viaje a Terreno Kimberly Inksater	Defensoría del Pueblo	Bogotá – Villavicencio
	8:00 am Harvey Suárez	CODHES	Calle 19 No. 3-58 Of. 1403 Tel 342-58-04 Secretaria Milena
	16:00 horas Visita a Terreno Carmen Beatriz Ruiz	Defensoría del Pueblo	Bogotá–Popayán
Sábado 30 de Octubre	16:10 horas Regreso de Kimberly Inksater		Villavicencio – Bogotá
Domingo 31 de Octubre	9:30 am Salida Kimberly Inksater a Canada		
	15:40 horas Regreso de Carmen Beatriz Ruiz a Bogota		Popayán – Bogotá

Carmen Beatriz Ruiz – Segunda Semana

	Personaje	Organización	Dirección
Lunes 1 de Noviembre de 2004	11:00 am Fabio Varoli y Señor Mayer	ACNUR	Calle 114 No. 9-01 Torre A Of. 601 Asistente Ángela María Carvajalino
	17:00 horas Claudia Ramírez Tel casa: 232-41-07 cel: 315-505-85-06	Excoordinadora de proyectos Tierra Incógnita	Hotel Howard Johnson

Kimberly Inksater y Carmen Beatriz Ruiz – Primera Semana – Lunes 25 a Sábado 30 de Octubre 2004

Martes 2 de Noviembre	8:00 am Daniel Medina	Delegado Evaluación de Riesgos de la Población Civil	Defensoría del Pueblo
	9:00 am Encuentro Red de DC		
	12:00 pm Mauricio Guzmán Encargado de la Unidad de Planeación		
	14:30 horas Maria Girlesa Villegas	Directora Nacional de Atención yTramite de Quejas	Defensoría
Miercoles 3 de Noviembre	Organización de Información de la Evaluación		
Jueves 4 de Noviembre	8:30 am Observaciones Preliminares	BAASTEL, Asdi y Defensoría del Pueblo	Defensoría
	10:30am Pedro Santana	Corporación Viva la Ciudadanía	Calle 54 No. 10-81 piso 7 Tel 348- 07-81
	14:00 horas (Cancelado) Gabriel Turriago	PNUD	Av. 82 No. 10–62 Piso 3 488-9000
	17:00 horas Martín Ludwwing	GTZ	Calle 85 No. 11-96 Of. 302 Tel 621-40-04/05 Secretaría Jennifer

Viernes 5 de noviembre	9:00 horas Thora Ghel	PCS Consejería de Proyectos	Calle 33 No. 6-94 piso 12 Tel 288-57-94 Asistente Berta Lucia Montoya
	10:30 am Andrés Dávila	DNP Departamento Nacional de Planeación	Calle 26 No. 13-19 Tel 326-03-00 Secretaria Marely
	16:30 horas Regreso a Bolivia Carmen Beatriz Ruiz		

Recent Sida Evaluations

- 04/29 Mozambique State Financial Management Project (SFMP)**
Ron McGill, Peter Boulding, Tony Bennett
Department for Democracy and Social Development and Department for Africa
- 04/30 Cultural Heritage for the Future. An Evaluation Report of nine years work by Riwaq for the Palestinian Heritage 1995–2004**
Lennart Edlund
Department for Democracy and Social Development
- 04/31 Politiska prter och demokratibistånd
Översyn av stödet genom svenska partianknutna organisationer till demokratiuppbyggnad i u-länder och länder i Central- och Östeuropa.**
Magnus Öhman, Shirin Ahlbäck Öberg, Barry Holmström
Department for Democracy and Social Development
- 04/32 Environmental Remediation at Paddock Tailings Area, Gracanica, Kosovo**
Anders Rydergren, Magnus Montelius
Department for Infrastructure and Economic Cooperation
- 04/33 Swedish Support to Decentralisation Reform in Rwanda**
Merrick Jones
Department for Democracy and Social Development
- 04/34 Strengthening Public Employment Services in Armenia, Georgia and Moldova**
Alexandra Wynn, Torsten Wind, Karin Attström, Christian Boel, Peter Sidelman
Department for Europe
- 04/35 Local Radio Project in Viet Nam, 2000–2003**
Phan Anh, Tran Nhung, Tran Nam Binh
Department for Asia
- 04/36 Life and Peace Institute's Projects in Somalia and the Democratic Republic of Congo**
Gordon Tamm, Michael Schulz, Ingrid Samset, Malin Nystrand
Department for Cooperation with Non-Governmental Organisations and Humanitarian Assistance
- 04/37 Innovations Wasted or Wastelands Reclaimed?
An Evaluation of Sida's Support to Human and Land Resources Development Project and the National Tree Growers Cooperative Federation in India**
Thorsten Celander, Shashikant Chopde, Mamta Borgoyary
Department for Asia
- 04/38 Sida's Work with Culture and Media (Volume 1, Main Report; Volume 2, Annexes)**
Cecilia M. Ljungman, Helge Rønning, Tejeshwar Singh, Henrik Steen Pedersen, et.al.
Department for Evaluation and Internal Audit
- 05/01 The News Agency "Agancia Informativa Púlsar". Project 2001–2003**
Victor van Oeyen
Department for Democracy and Social Development
- 05/02 Sida's Exchange Programme – Evaluation of its Pilot Phase 2002–2004**
Peter Winai
Department for Co-operation with Non-Governmental Organisations, Humanitarian Assistance and Conflict Management

Sida Evaluations may be ordered from:

Infocenter, Sida
SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0)8 779 96 50
Fax: +46 (0)8 779 96 10
sida@sida.se

A complete backlist of earlier evaluation reports may be ordered from:

Sida, UTV, SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0) 8 698 51 63
Fax: +46 (0) 8 698 56 10
Homepage: <http://www.sida.se>



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY
SE-105 25 Stockholm, Sweden
Tel: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64
E-mail: sida@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>