

PLAN INSTITUCIONAL 2023 – 2026  
CORPORACIÓN REGIÓN



## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
1. Insumos para la formulación del Plan Institucional.....	5
1.1. Recomendaciones generales del Plan Institucional 2016-2019: Nuestro Plan es la Paz.....	5
1.2. Síntesis de los resultados del proceso de transformación.....	6
2. PERFIL INSTITUCIONAL.....	9
3. CONTEXTO .....	10
4. COMPONENTE DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	19
4.1. Matriz de Planificación.....	19
4.2. Sistema de seguimiento y evaluación.....	22
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	24
6. LA SOSTENIBILIDAD.....	28

## INTRODUCCIÓN

El presente ejercicio de planeación estratégica que orientará a Región en el próximo cuatrienio (2023-2026) estuvo marcado por una serie de variables internas y externas, de tipo social, económico, ambiental, político y técnico que le dan una cierta particularidad al resultado final. Tendremos por ejemplo, un plan “postpandemia”, que recoge la incertidumbre de la época, manifiesta en todos los niveles de la interacción humana como una realidad acentuada en la que se profundizan una serie de crisis que atentan contra los derechos humanos y la vida en el planeta. No obstante, también tiene, - este rasgo epocal de la incertidumbre-, una potencia para generar y acelerar transformaciones a todo nivel, que configuran sentidos de esperanza sobre el futuro.

Así mismo, este Plan Institucional refleja los acuerdos recogidos en el proceso de transformación institucional, y socializados con la base asociativa y el equipo de trabajo. Una vez entregados y validados los insumos de este proceso en la Junta Directiva y al Comité Coordinador, se conforma la Comisión Técnica del Plan Institucional<sup>1</sup> quien tuvo la tarea de dinamizar los diálogos con el equipo de trabajo y la Junta.

Es importante anotar que el Plan Institucional 2023-2026 continúa con el enfoque de Orientación a Efectos Directos e Impactos (OEDI) planteado en el plan anterior, en tanto la institución sigue comprometida con la transparencia, con el cambio y la transformación social que invita a reflexionar y dar cuenta honestamente sobre la eficacia, los aprendizajes y el deseo de hacer evidentes los efectos en las capacidades, los comportamientos y las condiciones de vida de las personas que participan de nuestros procesos. Así pues, las preguntas: ¿cómo saber que el plan contribuyó con el cambio?, ¿cambio comparado con qué? ¿cuál fue el punto de partida de la acción?, ¿cómo medir los resultados?, ¿cómo incorporar los aprendizajes? siguen siendo un reto en todo el sistema de planeación, seguimiento y evaluación institucional.

El camino recorrido ha sido largo, lleno de preguntas de tipo político, de sostenibilidad, de relacionamiento y por supuesto de comprensión técnica. Con respecto a esto último, este Plan Institucional se mueve en el debate organizacional sobre la utilidad misma de los enfoques y modelos que hemos utilizado para planear y alcanzar nuestros objetivos,

---

<sup>1</sup> Conformada por Isabel Sepúlveda, Lucía Mercedes Ossa, Elizabeth Aristizábal, Maritza Quiroz, Juan Fernando Vélez y Fernando Herrera.

llegando a señalar que estamos ante la “*muerte del plan estratégico*”<sup>2</sup>. Estas reflexiones son fundamentales porque son la base de las preocupaciones sobre la sostenibilidad de las organizaciones hoy.

Con todo lo dicho, el presente documento recoge las apuestas institucionales para los próximos cuatro años en seis apartados: **1) Insumos para la formulación del Plan Institucional.** En este apartado se hará una pequeña descripción de los dos principales insumos para la construcción de este plan, como lo son: las recomendaciones del plan anterior y el proceso de transformación institucional; **2) Perfil Institucional.** Se describen los elementos misionales de la Corporación; **3) Lectura de contexto.** En la que se enunciarán de manera sucinta los escenarios contextuales en los que la Corporación actuará de manera directa o indirecta; **4) Planificación y seguimiento.** En el que se definirá la acción institucional concretada en los objetivos e indicadores asociados, además del sistema de planeación, seguimiento y evaluación institucional; **5) Estructura organizativa.** Describiendo la forma en la que la institución se organizará para cumplir con los indicadores propuestos; **6) La sostenibilidad.** Se describen los retos de gestión institucional

Pero lo que más queremos recalcar es que este Plan materializa la fuerza y la solidaridad de la base asociativa y del equipo de trabajo, al igual que el reconocimiento de muchas organizaciones y sectores de la ciudad y del país que reafirman la vigencia e importancia del sentido misional de Región. En esta línea y acudiendo al espíritu del informe de gestión 2021, este Plan Institucional representa para los siguientes cuatro años

...un periodo de estabilización y de impulso, de capacidad de adaptación y movimiento, de reconocimiento del legado institucional y de nuevas perspectivas de actuación en la ciudad y en el país. Después de sobreponernos al tiempo más complejo de la crisis financiera agravada por la pandemia de COVID-19, la motivación profunda de la institución [será] la de fortalecerse, avanzando de una narrativa de la sobrevivencia a una centrada en la sostenibilidad y la consolidación.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Salazar Yusti, Alejandro. La Estrategia Emergente: Y la muerte del Plan Estratégico. Editorial ABCEDE SAS, 2020.

<sup>3</sup> Informe de Gestión 2021. Corporación Región.

## 1. Insumos para la formulación del Plan Institucional

El plan institucional 2023-2026 se formuló teniendo en cuenta dos insumos fundamentales: las recomendaciones finales del plan anterior y los resultados del proceso de transformación institucional. De manera sucinta se presentarán ambos insumos para mejor comprensión de los elementos programáticos que se verán en la estructura del plan.

### 1.1. Recomendaciones generales del Plan Institucional 2016-2019: Nuestro Plan es la Paz

A manera de síntesis se muestran las 5 principales recomendaciones del plan pasado:

- **Políticas:** El nuevo plan debe delimitar las apuestas políticas que orientarán el trabajo de la Corporación, de manera que sea posible priorizar las estrategias de acción pública y los espacios de incidencia de los cuales se participa.
- **Programáticas:** en el nuevo plan, se debe hacer énfasis en el desarrollo de capacidades para el ejercicio de la ciudadanía y la construcción de paz. Se recomienda explorar el diseño de tres líneas estratégicas que direccionen la gestión, la acción y la incidencia institucional: Participación, Paz y Educación.
- **Técnicas:** El nuevo plan debe lograr ser más indicativo y su seguimiento más práctico, donde se le de prelación y centralidad al seguimiento de los proyectos que es donde suceden los cambios de las personas, de los colectivos y de los procesos que desarrollamos. La Corporación debe construir un sistema de planeación, seguimiento y evaluación que sea liviano, acotado y pertinente a los retos de gestión y comunicación pública.
- **Comunicaciones:** El reto fundamental, es continuar profundizando en la capacidad de mostrar las evidencias de la transformación que generamos en las comunidades y en las personas. Así mismo, avanzar en estrategias de mercadeo social que favorezcan la sostenibilidad institucional.
- **Producción de conocimiento:** En el próximo plan es indispensable que se implementen las estrategias de fortalecimiento que han salido del ejercicio de transformación institucional.

## 1.2. Síntesis de los resultados del proceso de transformación.

En la Asamblea general de 2019 se aprobó el desarrollo de la estrategia de Transformación Institucional<sup>4</sup>, que incluía la revisión y ajuste de los distintos procesos y componentes de la institución, de manera que le permitiera continuar trabajando en los temas que son de su interés a nivel social y político, haciendo énfasis en el principal activo institucional que es su modelo de acción (formación de actores, producción de conocimiento e incidencia pública), al tiempo que garantizará tener un equipo de trabajo con amplia experiencia y reconocimiento en condiciones de estabilidad y dignidad laboral, una estructura administrativa eficiente y confiable y una perspectiva financiera que genera estabilidad.

Durante este proceso se identificaron posibles asesores para el diseño e implementación de la estrategia de Transformación Institucional, en el 2020 la dirección de Región se vincula al programa Método Base de Aceleración - MBA - de la Corporación Interactuar, que tenía como propósito mejorar la competitividad y la sostenibilidad de las pequeñas empresas, acelerando su proceso de crecimiento, a través del desarrollo de las habilidades gerenciales. Con la Junta Directiva se toma la decisión de incorporar la comisión de transformación a las asesorías personalizadas que ofreció el MBA. Como parte de este acompañamiento se definió una ruta de trabajo para los años 2020 y 2021 con dos fases: diseño del cambio y consolidación.

Este procesó arrojó tres elementos fundamentales para la transformación:

1. Región reafirma su sentido misional, declarando que somos una organización que aporta a la construcción de una sociedad justa, democrática y en paz, mediante la promoción de los derechos humanos, el fortalecimiento de la ciudadanía, la igualdad de género y la defensa de lo público. De igual manera, se ratifica el modelo de acción, reconociendo en la formación de actores, la producción de conocimiento y la incidencia pública, la estrategia privilegiada para llevar a cabo la misión institucional.
2. Región debe especializarse y concretar sus alcances. Entiende que la especialización pasa por comprender cuáles son los problemas u obstáculos que tiene la ciudadanía para vivir

---

<sup>4</sup> Al tiempo se conformó una comisión integrada por: Daniel Botero (Presidente de la Junta Directiva), Isabel Sepúlveda (Directora), Fernando Herrera (Coordinador de proyectos), Santiago Gómez (Gerente financiero), posteriormente Juan Fernando Vélez (Gerente financiero encargado) y Elizabeth Aristizábal (Comunicadora)

en una sociedad justa, democrática y en paz y cómo Región puede aportar a transformarlos. No es hacer menos cosas, aunque esto lo pueda implicar, es hacer y pensar más integralmente.

En esta línea y con el acompañamiento de Interactuar respondimos a una pregunta central: ¿Qué le queda o cuál es el *valor adquirido* de las personas/colectivos con los que nos relacionamos? Para hacerlo acudimos a evaluaciones de los planes, proyectos, estudio de mercado, análisis interno de los proyectos en términos de poblaciones, objetivos e impactos.

Con estos elementos, se fue reconociendo un nicho o campo de actuación institucional, que no es nuevo, al contrario, hizo parte de las reflexiones fundacionales de la Corporación: el desarrollo, ahora bien, este se articula y actualiza con las perspectivas conceptuales del enfoque de desarrollo de capacidades.<sup>5</sup> Así pues, el sentido misional de Región se puede acotar en el desarrollo de capacidades para el ejercicio pleno de la ciudadanía y la construcción de una cultura de paz, sirviendo de guía para su acción política, pedagógica, investigativa, comunicativa y de gestión.

3. Región desarrolla capacidades para la participación, la construcción de paz y la educación. Otro de los resultados importantes del proceso tiene que ver con la identificación de líneas o énfasis de actuación institucional en los próximos cuatro años. Estas son:

- **Participación.** Fortalecemos las capacidades de niños, niñas y jóvenes, mujeres, líderes sociales y organizaciones comunitarias, para participar activamente de los temas públicos y los procesos sociales y políticos que afectan sus condiciones de vida. Al tiempo que impulsamos acciones de control social que favorezcan el cuidado de lo público, la lucha contra la corrupción y la promoción de la transparencia.
- **Cultura de paz.** Aportamos a la consolidación de una cultura de paz a través de la promoción de acciones de protección de la vida y de convivencia democrática. Contribuimos a la construcción de paz territorial mediante la defensa y promoción de la implementación integral del Acuerdo de Paz, el apoyo a los procesos colectivos de paz urbana y el respaldo a la salida negociada de todas las conflictividades armadas.

---

<sup>5</sup> Dos de los referentes más importantes son: Amartya Sen y Martha Nussbaum.

- **Educación.** Generamos capacidades para la promoción y exigibilidad del derecho a la educación en el país, así como el fortalecimiento de la respuesta de la institucionalidad pública al derecho a la educación, en especial en el diseño, implementación y evaluación de propuestas pedagógicas que impacten la calidad y el tránsito armónico de las trayectorias educativas de los niños, niñas y jóvenes en el país.

Asimismo, hemos definido que trabajaremos en tres ejes transversales fundamentales para nuestra acción social y política:

- **Igualdad de género.** Desarrollando estrategias que fortalezcan los liderazgos sociales y políticas de las mujeres y su participación en la gestión de sus territorios. Al tiempo, promovemos acciones para la defensa y protección de la vida de las mujeres defensoras de derechos humanos y sus organizaciones. Finalmente, aportamos a la implementación de políticas de cuidado, favoreciendo la autonomía económica y el mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres.
- **Fortalecimiento institucional.** Fortaleceremos de manera sostenida nuestros procesos de gestión y producción de conocimiento, comunicación pública y para el cambio social, bienestar institucional y finanzas estratégicas para la sostenibilidad.
- **Seguimiento y evaluación.** Nuestro Sistema institucional de Seguimiento y Evaluación (SISE) nos permite reconocer los efectos de la acción institucional en las personas participantes de nuestros procesos, modelar las experiencias exitosas y rendir cuentas a la ciudadanía, nuestros cooperantes y nuestra base asociativa.

Ahora bien, para lograr lo anterior la institución necesita trabajar en cuatro retos estratégicos:

- a. Fortalecimiento de los procesos de formación de actores. La corporación cuenta con un modelo pedagógico propio que incorpora el enfoque de capacidades, le permite mejorar la capacidad de evaluar sus impactos y reflexionar sobre su práctica, tecnificando las estrategias de generación de evidencias.
- b. Fortalecimiento de los procesos de gestión de conocimiento. Región afianza su perfil de institución que produce conocimiento e información útil, transparente, actualizada y comunicable sobre los temas énfasis de su quehacer institucional.
- c. Fortalecimiento de los procesos de comunicación. Región tiene mayor capacidad para circular su pensamiento, mostrar sus impactos y atraer nuevas relaciones y alianzas.



- d. Fortalecimiento de los procesos de gestión financiera y administrativa. Región cuenta con una estrategia de trabajo mixta, con una infraestructura adecuada, con procesos financieros y administrativos actualizados, con una incrementada capacidad para la gestión de nuevas fuentes de financiación y una gestión del talento humano garante de los derechos laborales.

## 2. PERFIL INSTITUCIONAL

**Somos una organización que aporta a la construcción de una sociedad justa, democrática y en paz, mediante la promoción de los derechos humanos, el fortalecimiento de la ciudadanía, la igualdad de género y la defensa de lo público.**

Orientadores de nuestra acción

- **Reflexividad, sentido crítico y propositivo:** Fomentamos nuestra propia transformación y la de los contextos en los que actuamos a través de la reflexión permanente sobre lo que hacemos y pensamos; desde ahí alentamos una actitud crítica y propositiva, con la que se busca advertir sobre las fallas, las debilidades o los déficit y, al mismo tiempo, contribuir con propuestas y alternativas para superarlas.
- **Lectura y comprensión de territorios:** Entendemos los territorios como contextos de actuación y a la vez como textos que nos permiten entender las particularidades, las capacidades, las demandas de la población; leerlos desde todas estas dimensiones y ayudar a su comprensión hace parte de nuestros principios pedagógicos y de los contenidos curriculares que fomentamos.
- **Calidad y creatividad:** nos comprometemos a hacer las cosas bien, con sentido y coherencia con nuestra misión institucional, acordes con las condiciones de los territorios y grupos poblacionales con los que nos relacionamos.
- **Enfoque de género y diferencial:** promovemos una lectura compleja (interseccional) de las brechas, desigualdades, exclusiones y violencias que tienen hombres, mujeres, niñas, niños, población con identidades no binarias, étnicas y de especial protección, para hacer visibles dichas problemáticas y comprender las múltiples razones que las producen. Así mismo, aportar al diseño e implementación de respuestas pertinentes por parte del Estado, las instituciones y la sociedad en general, para alcanzar mayores niveles de bienestar.

- **Responsabilidad con lo ambiental:** Procuramos por una relación armónica entre seres humanos y naturaleza, haciendo un uso y manejo responsable del medio natural del que somos parte, para mantener el equilibrio de los ecosistemas, la protección de la diversidad biológica, el desarrollo sostenible y la calidad de vida de las personas.

### 3. CONTEXTO

Un rasgo distintivo de la acción institucional es la necesidad de leer el contexto, por tanto, al momento de planificar esa acción una mirada relacional a los fenómenos sociales, políticos, económicos, culturales y ambientales, es imprescindible.

Para este plan nos hemos propuesto realizar esa lectura a través de cuatro campos problemáticos que configuran una suerte de escenarios, en los que tratamos de “...reconocer posibles tendencias [y rupturas] e identificar aquellas fuerzas que presionan a favor y aquellas que lo hacen en contra de los propósitos misionales de Región.”<sup>6</sup> La reflexión con el equipo de trabajo, la comisión de transformación, la comisión técnica del plan y la Junta Directiva esbozó los siguientes campos:

#### **Democracia y participación.**

Aunque la democracia se ha expandido notablemente en las últimas cinco décadas, llegando a instalarse en todas las regiones del mundo, de acuerdo con el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional), “los años recientes se han visto marcados por declives en la calidad de las democracias, tanto las más antiguas como las más recientes”<sup>7</sup>, y señala que los retrocesos democráticos han venido ocurriendo desde el interior del sistema democrático mismo, a través de reformas legislativas y constitucionales y decisiones políticas tomadas por mayorías democráticamente elegidas, que afectan los principios básicos de control popular e igualdad política. Agrega, además, que en aspectos como reducción de la corrupción, avances en la igualdad de género, aumento de la igualdad entre grupos sociales y fortalecimiento de la independencia judicial, se han registrado pocos avances en las últimas cuatro décadas.

---

<sup>6</sup> Evaluación Plan institucional 2016-2019. Pág. 5

<sup>7</sup> IDEA Internacional. (2019). El estado de la democracia en el mundo y en las Américas 2019, pág. V.

En esa misma línea, el Informe de la *Libertad en el Mundo 2021* hace hincapié en que, en general, se han disminuido los derechos políticos y las libertades civiles, ha aumentado la presión sobre las organizaciones de Derechos Humanos, la intimidación de académicos y periodistas, las restricciones a la sociedad civil y las limitaciones a la libertad de expresión. Agrega que “las respuestas de los gobiernos a la pandemia de COVID-19 exacerbaron el deterioro democrático global. Los regímenes represivos y los líderes populistas redujeron la transparencia, promovieron información falsa o engañosa y tomaron medidas represivas contra el intercambio de datos desfavorables u opiniones críticas. Muchos de los que expresaron objeciones al manejo de la pandemia por parte de su gobierno, enfrentaron acoso o cargos penales. Los cierres de emergencia a veces eran excesivos, politizados o aplicados brutalmente por organismos y entidades de seguridad. Y líderes antidemocráticos de todo el mundo utilizaron la pandemia como cobertura para debilitar a la oposición política y consolidar el poder”<sup>8</sup>.

Para el caso de América Latina el estudio de IDEA Internacional sugiere cuatro factores de riesgo para nuestras democracias:

1. Pérdida de independencia del poder judicial
2. Limitado acceso a la justicia
3. Restricciones a la libertad de expresión.
4. Baja representatividad de los gobiernos elegidos.

En Colombia la situación no es menos preocupante en materia de amenazas a la democracia, existe un fuerte proceso de concentración de poderes en la rama ejecutiva vía reformas legislativas y redes clientelares que han menoscabado la independencia de poderes, lo cual ha afectado sobremanera la orgánica institucional del Estado de derecho, precondition para el mantenimiento de unos niveles mínimos de democracia procedimental. Lo anterior se puede reflejar en la percepción ciudadana frente a la institucionalidad democrática, por ejemplo, según la encuesta más reciente de Latinobarómetro, el 78,9% de los encuestados se sentía no muy satisfecho (47,6%) o nada satisfecho (31,3%) con el funcionamiento de la democracia en Colombia, y solo el 6,7% se mostró muy satisfecho.

---

<sup>8</sup> Ampliar información en: <https://freedomhouse.org/es/article/nuevo-informe-el-deterioro-global-de-lademocracia-se-ha-acelerado>

Este desencanto con las instituciones que representan la democracia y las promesas incumplidas del pacto constitucional, generaron en la última década a nivel nacional, el repunte o renacimiento de múltiples actores colectivos y movimientos sociales, como son el movimiento de víctimas y por la paz, el movimiento indígena, movimientos estudiantiles (2011, 2018), movilizaciones y paros agrarios (2013, 2016), un movimiento feminista cada vez más fortalecido y, recientemente, dinámicas masivas de magnitud sin precedentes bajo la forma de Paros Nacionales (2019, 2021), en las cuales ha sido muy importante el protagonismo de los y las jóvenes con fuerte arraigo territorial y local pero de alcance nacional. Estos movimientos han sido considerados, en el último lustro, como fuerzas renovadoras de la política a partir de una participación democrática no institucional que ha permitido (particularmente a las jóvenes generaciones) recuperar la esperanza e incluso la confianza en ciertos liderazgos políticos que han venido reconectando la política de los movimientos sociales con la dinámica del sistema de partidos y movimientos políticos.

En este campo problemático, las organizaciones de la sociedad civil tenemos que continuar fortaleciendo los procesos de formación ciudadana, la participación política democrática, haciendo especial énfasis en la participación política de las mujeres. Impulsar además, alianzas intersectoriales para la protección de las instituciones democráticas en momentos de alto riesgo de corrupción y fraude electoral, pero también con posterioridad a las elecciones, cuando es fundamental la fuerza ciudadana en el papel de veedora y promotora del control social desde los territorios. No menor, será el reto de apoyar y promover iniciativas de investigación, reflexión y análisis social y político al servicio de la renovación de la imaginación y la cultura política de los movimientos sociales, en perspectiva democrática participativa.

### **Conflictividades armadas y construcción de paz**

Según la organización internacional Ayuda en Acción, los conflictos armados actualmente activos que presentan mayor gravedad e intensidad están ubicados en oriente cercano (Israel y Palestina, Siria, Afganistán), la península Arábiga (Yemen) y África (Camerún, Etiopía, Mozambique, Marruecos, República Centro Africana y buena parte de la región del Sahel que comprende 11 países africanos). A pesar de que menciona el caso de Venezuela como preocupante por sus casi 6 millones de desplazados/refugiados, se aclara que no ha sido principalmente a causa de un conflicto armado sino más bien de una crisis económica, social y política.<sup>9</sup> A dicha situación se le sumó en 2020 el conflicto de Armenia-Azerbaiján y en el

---

<sup>9</sup> Tomado de <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/ayuda-humanitaria/conflictos-activos-2021/>

2022 la invasión de Rusia a Ucrania que ha dejado hasta la fecha 1.626 civiles muertos, 4,38 millones de refugiados según ACNUR.

En el caso de Colombia, a pesar de que ha disminuido considerablemente el número de víctimas fatales del conflicto desde la firma del acuerdo de paz entre el Estado y las Farc en 2016, según el informe de la Fundación Ideas para la Paz (FIP)<sup>10</sup> desde entonces el conflicto se ha descentralizado y fragmentado, a la vez que se ha multiplicado por tres el número de enfrentamientos entre el Estado y grupos armados, y por seis el número de enfrentamientos entre grupos armados no estatales, principalmente entre el ELN y el Clan del Golfo o “Autodefensas Gaitanistas”. Además de esto, la violencia política también se incrementó en el país. Según Indepaz<sup>11</sup>, 340 personas fueron asesinadas en 79 masacres en 2020, y según la misión de verificación de la ONU 244 exmiembros de las Farc fueron asesinados desde la firma del acuerdo de paz hasta 2020.

Con respecto a la implementación del acuerdo de paz, los avances hasta ahora no han sido los esperados. Es así como el informe del componente FARC de la Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación de la Implementación del Acuerdo Final (CSIVI) y el Centro de Pensamiento y Diálogo Político plantea que la tendencia de la implementación durante el gobierno de Iván Duque ha sido la perfidia y la simulación de implementación. Una postura más matizada se encuentra en el Décimo informe de la Secretaría Técnica del Componente Internacional de Verificación (ST)<sup>12</sup>, donde se afirma que ha habido un problema grave de selectividad por parte del gobierno de Iván Duque, en relación con las políticas de implementación del acuerdo que apoya y las que no.

En este contexto es fundamental comprender el narcotráfico como un fenómeno que incide notablemente en la continuidad de diversas formas de ejercicio de la violencia asociadas al accionar de fuerzas policiales y del ejército nacional, grupos delincuenciales, disidencias de las Farc y del ELN. Así mismo, es fundamental estar atento a las perspectivas de revisión de la política antidrogas y reconocer los elementos centrales del debate de legalización que se vienen proponiendo desde hace varios años y desde varios sectores del país.

---

<sup>10</sup> Fundación Ideas para la Paz, Un nuevo ciclo de violencia organizada a cuatro años de la firma del Acuerdo de Paz, 24 noviembre 2020

<sup>11</sup> Indepaz, Informe de Masacres en Colombia durante el 2020, 6 de diciembre de 2020.

<sup>12</sup> Décimo informe de verificación de la implementación del Acuerdo Final de Paz en Colombia. Secretaría Técnica del Componente Internacional de Verificación. CINEP/PPP-CERAC. Octubre 2021.

En los próximos cuatro años es necesario seguir promoviendo y aportando a las iniciativas de construcción de memoria y verdad sobre el conflicto y sus víctimas. De manera especial, impulsando la discusión y apropiación del informe de la Comisión de la Verdad. Rechazar la persecución y el asesinato sistemático de líderes sociales y políticos, y exigir la protección de los mismos por parte del estado como condición para un ejercicio efectivo de la lucha social y la oposición política democrática. Es fundamental fortalecer y ampliar los procesos educativos ciudadanos sobre los acuerdos de paz en cada uno de sus puntos, sobre los planes de implementación y sobre sus enfoques (territorial, de género y étnico), en lógica de construcción de la paz y cultura de paz. Finalmente, apoyar de manera decidida a las personas que han decidido ejercer su oposición política sin armas y por los canales democráticos, para que se produzca poco a poco y de manera sólida una cultura de inclusión, reconocimiento y solidaridad, es decir, una verdadera cultura democrática de respeto por la diferencia cultural, ideológica y política.

### **Migraciones forzadas**

De acuerdo con el informe de la Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR), *Tendencias globales de desplazamiento forzado en 2019*, el número de personas en todo el mundo obligadas a abandonar sus hogares como consecuencia de persecuciones, conflictos y violaciones a los Derechos Humanos, era de 79,5 millones a finales de 2019. De ellas, 26 millones (32,7%) eran refugiadas,<sup>13</sup> 45,7 millones de personas (57,5%) eran desplazadas internas<sup>14</sup>, 4,2 millones (5,3%) eran solicitantes de asilo<sup>14</sup> y 3,6 millones (4,5%) eran venezolanas desplazadas en el exterior. A mediados de 2020, el desplazamiento forzado había superado los 80 millones de personas. Es importante anotar que los desastres medioambientales representaron más de tres cuartas partes de los desplazamientos registrados.

---

<sup>13</sup> Según la Convención sobre el Estatuto de los Refugiados, de 1951, un refugiado es una “persona que, debido a fundados temores de ser perseguida por motivos de raza, religión, nacionalidad, pertenencia a determinado grupo social u opiniones políticas, se encuentre fuera del país de su nacionalidad y no pueda o, a causa de dichos temores, no quiera acogerse a la protección de tal país; o que, careciendo de nacionalidad y hallándose, a consecuencia de tales acontecimientos, fuera del país donde antes tuviera su residencia habitual, no pueda o, a causa de dichos temores, no quiera regresar a él” (Tomado del sitio web de la OIM). <sup>14</sup> Según los Principios Rectores de los Desplazamientos Internos, son “personas o grupos de personas que se han visto forzadas u obligadas a escapar o huir de su hogar o de su lugar de residencia habitual, en particular como resultado de los efectos de un conflicto armado, de situaciones de violencia generalizada, de violaciones de los derechos humanos o de catástrofes naturales o provocadas por el ser humano, o bien para evitar dichos efectos, y que no han cruzado una frontera estatal internacionalmente reconocida” (Tomado del sitio web de la OIM).

<sup>14</sup> Según ACNUR, “persona que busca protección internacional” (Tomado del sitio web de la OIM).

ACNUR señala que Colombia sigue siendo el país con mayor número de desplazados internos, con 8,3 millones de víctimas reportadas, considerando las cifras del Registro Único de Víctimas desde 1985. Las cifras de desplazamiento interno de Colombia superan considerablemente a países como Etiopía, Sudán, Mozambique, Yemen, Afganistán y la región del Sahel, donde el último año la cifra de desplazados internos aumentó en 2,3 millones. Después de Colombia está Siria con 6,7 millones de desplazados y en tercera lugar la República Democrática del Congo con 5,2 millones de víctimas. Cabe señalar que al tiempo que se producen migraciones, forzadas por la violencia o por las condiciones de pobreza y exclusión social, se dan procesos de retorno de la mano de organizaciones internacionales dedicadas a atender el tema, pero las personas suelen encontrar más pobreza, con centros educativos y de salud en ruinas, los miembros de la familia o algunos de ellos asesinados, razón por la cual cada vez menos personas regresan a sus lugares de origen en procesos de retorno voluntarios y asistidos, y prefieren asumir las complejas condiciones que conlleva la condición de inmigrante.

Con estos elementos las organizaciones de la sociedad civil deben construir una mirada interseccional de los procesos migratorios, en el que se reconozcan las vulneraciones de los derechos humanos, así como abordar dimensiones específicas como la de género y diversidad sexual, la generacional y la étnica. Se deben generar alianzas en torno a la recopilación de datos a nivel local, nacional y regional que permitan acercarse a un análisis completo de las tendencias de la migración y que señalen rutas para la formulación de políticas más pertinentes y alejadas de posiciones xenofóbicas. Urge, además, emprender acciones para contrarrestar las expresiones de discriminación racial y xenófoba que se han presentado contra la población migrante, así mismo, hacer seguimiento a la problemática del desplazamiento forzado que continúa teniendo impactos en el Valle de Aburra.

## El cambio climático

Aunque desde los estudios meteorológicos se ha entendido que la temperatura de la tierra y los patrones climáticos viven un proceso permanente de cambio paulatino, el concepto más integral de *cambio climático* señala la aceleración de tales cambios a causa, principalmente, de la acción humana como un factor que altera el clima de manera directa a través del uso de combustibles fósiles que resultan en la emisión de gases de efecto invernadero. El *calentamiento global* es un fenómeno asociado directamente al acelerado cambio climático que experimenta el planeta, una unión peligrosa que altera la biodiversidad y la geodiversidad del planeta, y produce efectos como la subida del nivel del mar, el deshielo de masas glaciares, la disminución de los arrecifes de coral entre un 70 y

90%, la extinción de flora y fauna, la propagación de incendios, el daño sobre la agricultura y la escasez de alimentos, entre otros.

Debido al uso de energías basadas en petróleo, carbón y gas, el sector energético es uno de los que más contribuyen al calentamiento global. Unas 90 empresas son responsables de casi las dos terceras partes de las emisiones mundiales. Solo 20 de ellas, todas dedicadas a los combustibles fósiles, emiten el 35% de todos los gases de efecto invernadero del mundo.

Así mismo, la deforestación, por ejemplo en la selva amazónica, ha disminuido en la última década, la capa boscosa equivalente del territorio chileno: 756.950 kilómetros cuadrados. Este fenómeno ha afectado principalmente al sureste amazónico, donde ha sido mayor la pérdida de árboles y el número de incendios. Allí las temperaturas han aumentado tres veces el promedio mundial durante los meses más calurosos. Según la FAO, la expansión de terrenos para ganado y de cultivos para alimentarlo, es la causa más importante de deforestación de la Amazonía; preocupantemente, la industria cárnica es responsable del 15 al 18% de todas las emisiones de gases de efecto invernadero<sup>16</sup>, y es la fuente más importante de uso y contaminación de agua en el mundo. Hoy, 80% de la producción agrícola se destina a alimentar a los animales de la industria, y no a las personas. Las economías criminales también se nutren de la extracción de recursos naturales y amenazan los bosques, el agua y la capa vegetal.

Expertos del Instituto de Medio Ambiente y Seguridad Humana de la Universidad de las Naciones Unidas y de la Organización Internacional para las Migraciones, coinciden en afirmar que el cambio climático antropogénico tendrá cada vez mayor influencia sobre las migraciones, en respuesta a perturbaciones ambientales como ciclones, inundaciones o incendios forestales, o a la evolución de procesos lentos como la subida del nivel del mar, los cambios en los patrones de precipitación y las sequías, que socavan los medios de sustento y el acceso a los alimentos y al agua.

Para lograrlo, desde la sociedad civil y sus organizaciones se pueden emprender acciones como: emprender ejercicios de investigación que contribuyan con la gestión comunitaria de riesgos, tanto en territorios urbanos como rurales; de igual forma, desarrollar procesos de sensibilización para que la ciudadanía comprenda la magnitud de la problemática y asuma un papel protagónico en su solución, no sólo desde iniciativas individuales que pasan por el consumo consciente, sino también en procesos colectivos en torno, por ejemplo, a la movilización para exigir a los poderes públicos la adopción de políticas eficaces y equitativas



contra el cambio climático, y para la protección y restauración de ecosistemas claves como ríos, humedales, páramos, océanos, bosques y manglares, que absorben grandes cantidades de carbono. Se debe trabajar en torno a la sensibilización de responsables de administraciones públicas y empresas para la adopción de medidas de uso eficiente y ahorro en el consumo de energía y recursos naturales.

## Justicia Social e igualdad de Género

Según el Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2021, en 2020 120 millones de personas más cayeron en la pobreza extrema, un retroceso considerable con respecto a mejorías graduales y lentas que se venían presentando desde comienzos de siglo, retroceso que se le atribuye a los efectos de la pandemia de COVID-19. No obstante, la ONU también reconoce que antes de la pandemia el mundo no se encontraba encaminado a erradicar la pobreza para 2030. Esto se ve directamente reflejado en el problema de la desnutrición y el hambre. Se estima que en 2020 había alrededor de 800 millones de personas con nutrición insuficiente en el mundo<sup>15</sup>.

En América Latina y el Caribe también hubo un retroceso en materia de pobreza y pobreza extrema. Según informó la CEPAL la pobreza en la región fue del 33% en 2020 (unos 204 millones) y la pobreza extrema del 13.1%. Hubo entre 2020 y 2021, 5 millones de personas más en la pobreza extrema llegando a la preocupante cifra de 86 millones. De los 13 países latinoamericanos que compara la CEPAL en su informe *Panorama social de América Latina* de 2021, Colombia es el que presenta la segunda mayor tasa de pobreza (40%, superada por México con 42%) y la mayor tasa de pobreza extrema (19%), así como un mayor porcentaje de aumento de ambos índices (en el de pobreza solamente Perú tuvo un aumento mayor, del 13% en 2020), lo que se tradujo en una reducción del 22% en los ingresos totales de las familias colombianas.

Otro elemento a considerar, ligado a la pobreza, es el de la desigualdad económica. Según información de la CEPAL, en 2020 Colombia llegó a ser el país más desigual de América Latina, tanto si se mide por el Coeficiente GINI (0,7) como con el Índice de Atkinson (e= 1,5) (0,57). A esto se le ha sumado el hecho de que la alta inflación que se ha experimentado desde 2021 ha afectado de manera más sensible a los pobres. Según se informa en *Portafolio*, la inflación para las familias ricas fue del 4,39% en 2021, la de las familias de clase

---

<sup>15</sup> La información que se refiere a los ODS es tomada de [https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/TheSustainable-Development-Goals-Report-2021\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/TheSustainable-Development-Goals-Report-2021_Spanish.pdf)

media de 5,78% y la de las familias pobres fue de 6,85%, con lo cual claramente se produce la tendencia a la agravación de la pobreza y el incremento de la pobreza extrema.

*La igualdad de género* y el empoderamiento de las mujeres y las niñas es uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En el informe de 2021 se plantea que hubo en los últimos dos años un retroceso considerable en todos los factores relacionados con este objetivo, el cual se le atribuye a la pandemia de COVID-19. En primer lugar, la violencia contra las mujeres ha sido un tema preocupante en las últimas dos décadas, se estima que un tercio de las mujeres en el mundo es o fue víctima de violencia por parte de su pareja al menos una vez desde los 15 años. Durante los últimos dos años dicha violencia se ha incrementado, y particularmente ha habido un aumento en los países de renta baja y media-baja. De manera particular, el matrimonio infantil que se había logrado reducir en la última década, pasando del 25% al 20%, en los dos últimos años unas 10 millones de niñas más están en riesgo de ese tipo de amenaza.

Otro factor es la carga de trabajo no remunerado. Si bien ya era alarmante que en las últimas dos décadas las mujeres dedicaban en promedio 2,5 veces más tiempo a trabajo no remunerado doméstico y de cuidados, en los últimos dos años la situación ha empeorado, lo que ha hecho que las mujeres fueran apartadas del mundo laboral en mayor proporción que los hombres y, por lo tanto, hubiera un incremento en el número de mujeres que no posee un ingreso propio.

El siguiente elemento de análisis es el de la participación de las mujeres en la toma de decisiones vinculantes. En este aspecto se ha avanzado en la última década, pero aún se dista mucho de la paridad entre hombres y mujeres, la cual no se estima lograda en menos de cuarenta años hacia el futuro. Por ejemplo, el promedio mundial de mujeres con participación en parlamentos nacionales es tan solo del 25,6%. En el caso de los cargos directivos de las empresas, en 2019 solamente 28,2% eran mujeres, lo que significaba un aumento de solo 3% en dos décadas.

También la ONU considera el elemento de la legislación discriminatoria contra las mujeres y los vacíos jurídicos, en el cual ha habido progresos considerables pero mucha lentitud a la hora de aplicar efectivamente dichas leyes. Por último, frente al acceso a la tierra, se plantea que la población agrícola masculina carece en más de un 50% de propiedad sobre la tierra que trabaja, para el caso de las mujeres la proporción es mucho menor, e incluso podría llegar a ser la mitad en comparación con los hombres.

Frente a este panorama, los retos de la sociedad civil organizada podrían estar girando en torno a: fortalecer las alianzas con amplios sectores sociales y movimientos para la reivindicación decidida de una mayor garantía de los derechos humanos de la población más pobre y de las mujeres en los ámbitos nacional y local. Especialmente seguir promoviendo iniciativas como renta básica y reconocimiento económico de las labores de cuidado. También, apoyar iniciativas de investigación, documentación y seguimiento de la situación de derechos humanos sociales y económicos de las poblaciones vulnerables y de las mujeres, en aras de tener una ciudadanía y unos gobiernos mejor informados y un mayor empoderamiento por parte de los y las directamente afectadas. Y finalmente, acompañar de manera comprometida los procesos e iniciativas tendientes a enfrentar efectos y causas de todos los tipos de violencias estructurales y de género, promoviendo la garantía de los derechos a la justicia, la reparación y la no repetición.

#### 4. COMPONENTE DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO

##### 4.1. Matriz de Planificación.

El Plan Institucional tendrá dos niveles: 1) el objetivo general del Plan, que se entenderá como propósito superior y por tanto no se le formularán indicadores de seguimiento; y 2) los objetivos específicos que responderán a cada una de las líneas diseñadas: Participación, Paz y Educación, además de un cuarto objetivo referido al fortalecimiento institucional y que recoge los cuatro retos estratégicos resultantes del proceso de transformación.

A cada uno de los objetivos específicos se le formularon indicadores que corresponden al efecto esperado en la población después de la acción integral de la institución.

<b>OBJETIVO GENERAL DEL PLAN</b>	Desarrollar capacidades para el ejercicio pleno de la ciudadanía y la construcción de una cultura de paz en personas, colectivos, organizaciones e instituciones públicas y privadas del país.	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>DESCRIPTORES PARA LA MEDICIÓN EN CLAVE DE CAPACIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>OE1 de Participación</b> Las personas y colectivos con los que se relaciona Región mejoran sus capacidades para la	<b>Querer y saber</b> a) Reconocer la importancia del ejercicio de la participación en distintos espacios y procesos de la vida en común.	1.1. Participantes directos de nuestros procesos consideran que han mejorado sus capacidades para la acción colectiva.

<p>acción social y política, y el cuidado de lo público.</p>	<p>b) Ampliar los saberes sobre los tipos de participación, los mecanismos, espacios y estrategias para participar.</p> <p><b>Actuar con otros</b></p> <p>a) Liderazgos colectivos, habilidades (funcionamientos) para la acción colectiva. (Socioemocionales y técnicos)</p> <p>b) Mejores herramientas para analizar problemáticas, diseñar e implementar estrategias, y evaluar los efectos.</p> <p><b>Promover la incidencia</b></p> <p>a) Reconocer los espacios, los mecanismos y las herramientas para incidir en los asuntos que nos afectan como ciudadanía.</p> <p>b) Promover y apoyar espacios, estrategias y mecanismos de participación que aporten al control social y al cuidado de lo público.</p>	<p>1.2. Participantes directos de nuestros procesos que implementan mecanismos de control social.</p>
<p><b>OE2 de Paz</b> Ciudadanos y ciudadanas relacionadas con nuestros procesos incorporan prácticas a favor de la cultura de paz.</p>	<p><b>Querer y saber</b></p> <p>a) Incorporar imaginarios y representaciones a favor de la protección de la vida y de la convivencia democrática.</p> <p><b>Actuar con otros</b></p> <p>a) Promover y vincularse a acciones colectivas que protegen la vida y fortalecen los principios de la convivencia democrática en los territorios.</p> <p><b>Incidencia</b></p> <p>a) Promover y vincularse a acciones encaminadas a la salida negociada a las conflictividades armadas en el país, en especial, la implementación del acuerdo de paz.</p>	<p>2.1. Participantes directos de nuestros procesos que promueven acciones de protección de la vida y de convivencia democrática.</p> <p>2.2. Participantes directos de nuestros procesos que apoyan y promueven acciones favorables a la implementación del acuerdo de paz.</p>
<p><b>OE3 de Educación</b> Institucionalidad educativa con mayores capacidades para la garantía del derecho a la educación en el país.</p>	<p><b>Querer y saber:</b></p> <p>a) Sensibilizar a servidoras y servidores públicos educativos (incluye maestros y maestras) sobre las obligaciones constitucionales para la garantía del derecho a la educación.</p>	<p>3.1. Institucionalidad educativa participante de nuestros procesos que consideran que han fortalecido sus capacidades para la permanencia de niños,</p>

	<p><b>Actuar con otros</b></p> <p>a) Cocrear con la institucionalidad educativa (incluye maestros y maestras) estrategias para mejorar la protección de las trayectorias educativas y la calidad de la educación.</p> <p><b>Incidencia</b></p> <p>a) Promover la acción con otros para identificar, analizar y proponer alternativas de transformación a las problemáticas educativas de los territorios.</p>	<p>niñas y jóvenes en el sistema educativo.</p>
<p><b>OE4 de fortalecimiento institucional</b></p> <p>Región fortalece sus capacidades internas para la acción social y política y genera sostenibilidad económica.</p>	<p>En este objetivo se estructurarán estrategias específicas en:</p> <p><b>Gestión y producción de conocimiento</b>, en el que se pondrá en marcha el fondo institucional para investigaciones que tendrá un porcentaje de recursos de los excedentes. Además, se buscará cualificar los productos de conocimiento asociados a los proyectos, el centro de documentación digital y la reactivación de la Revista Desde la Región.</p> <p><b>Comunicaciones:</b> tendrá por lo menos tres énfasis: visibilización de impactos o efectos; fortalecimiento de la voz pública y fortalecimiento del ecosistema digital.</p> <p><b>Bienestar:</b> Políticas institucionales actualizadas: SGSST, Política de compras, Política transparencia y buen gobierno, Política de talento humano (política de bonificación), Política viajes y viáticos, Política contable, Política protección a los niños y las niñas, Política de manejo de datos, entre otras.</p> <p><b>Financiero:</b> contempla el diseño de servicios específicos para mercadeo, además de la elaboración de lineamientos frente a las tendencias de financiación actuales</p>	<p>4.1. Incremento de producción de conocimiento sobre problemas asociados a las líneas.</p> <p>4.2. Incremento de la población que reconoce a Región como institución líder en temas de participación, paz y educación.</p> <p>4.3. Aliados reconocen a Región como un actor que incide en temas de participación, paz, educación y defensa del sector.</p> <p>4.4. Equipo de trabajo beneficiado por las políticas de bienestar laboral.</p> <p>4.5. Política de género diseñada e implementada.</p> <p>4.6. Región incrementa en un 15% anual sus excedentes netos.</p>

	(cooperación/empresa privada/Estado) <b>Género:</b> contempla espacios de formación interna, producción de documento y aplicación en la ejecución de los proyectos.	
--	--	--

## SÍNTESIS DE LA PLANIFICACIÓN



### 4.2. Sistema de seguimiento y evaluación.

La Corporación Región ha apostado, desde sus inicios, al desarrollo de instrumentos de seguimiento y evaluación que le permitan mejorar sus procesos internos y externos, pero sobre todo, tener capacidad para reflexionar sobre su práctica y dar cuenta a la ciudadanía de los efectos que generó con su acción. Sin embargo, este componente ha sido el más complejo de estabilizar en la institución, sobre todo a nivel de seguimiento de proyectos. Así se planteó en el informe de gestión 2021, “... a pesar de la inversión de recursos por parte de la institución y de tiempo de los equipos de trabajo para el diligenciamiento de los

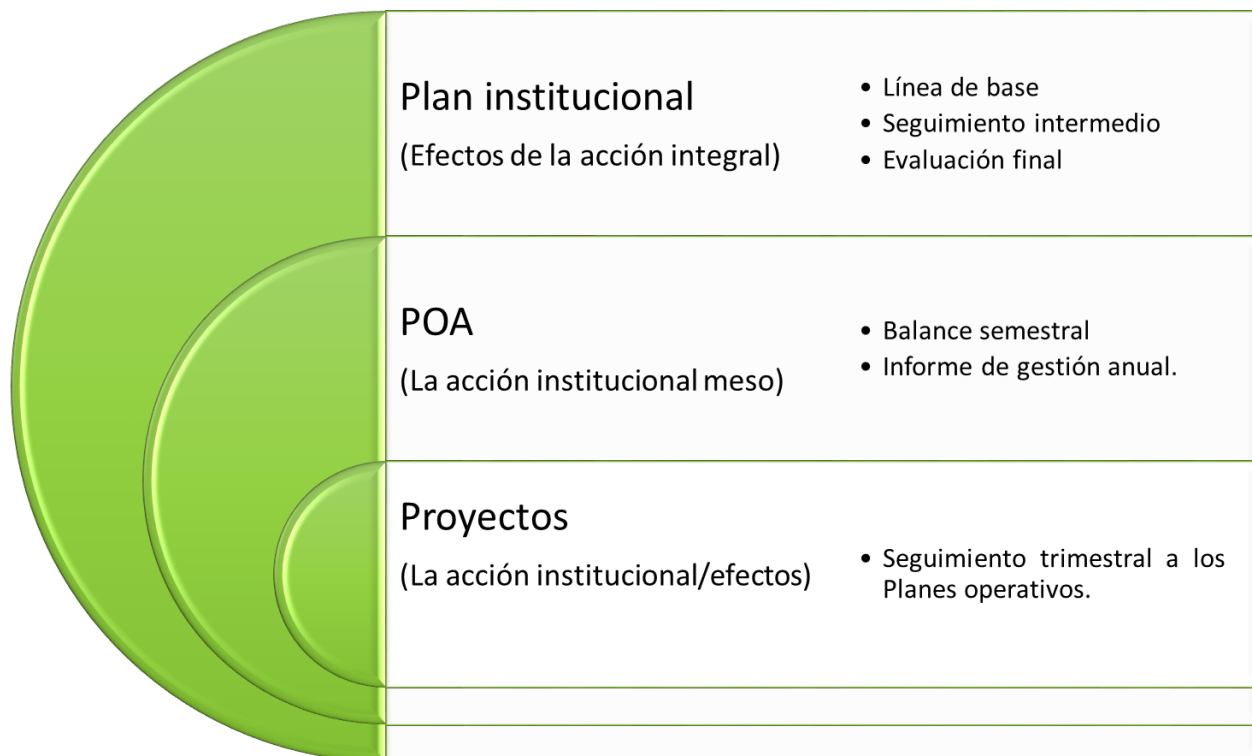
*instrumentos de seguimiento, no se logró depurar y aprovechar la información resultante del sistema (power bi) para los análisis generales de la acción de la Corporación.”*

Esta problemática fue analizada en varias ocasiones con el Comité de Administración, el Comité Coordinador, la Comisión de Transformación y la Comisión Técnica del Plan. Se acuerda que el seguimiento a los proyectos no tendrá sistema de reporte general de actividades como antes estaba, si no que se hará de manera particular con los instrumentos que cada agencia solicita a los proyectos.

El sistema tendrá tres niveles de seguimiento y evaluación que darán cuenta de los avances cuantitativos y cualitativos, así como de las eventuales dificultades y necesidades de adaptación:

1. Seguimiento a indicadores de objetivos específicos (efectos): implica el diseño de instrumentos pertinentes para el seguimiento de cada uno de los indicadores formulados; la identificación de los mecanismos que se utilizarán para sistematizar, analizar y valorar la información resultante; el acuerdo sobre los tipos de informe que se elaborarán; implica además, la elaboración de una línea de base una vez se hayan aprobado los instrumentos de seguimiento. Se hará seguimiento intermedio y evaluación final.
2. Formulación y seguimiento al POA (Plan Operativo anual). Este instrumento se enfoca en el seguimiento a las metas de cada una de las estrategias de fortalecimiento: Incidencia, gestión y producción de conocimiento, Comunicaciones, Seguimiento a proyectos, Administrativo y financiero; es liderado por el comité coordinador en su ejecución y seguimiento. Se revisan los avances semestralmente y se produce un informe de gestión anual. En los POA se hará revisión de los proyectos no solo en clave de su funcionamiento interno, si no en la perspectiva de tributación a los indicadores de los objetivos específicos.
3. Seguimiento a proyectos. El seguimiento se hará trimestralmente de manera específica con cada proyecto por la coordinación general de proyectos y la asistencia de monitoreo y evaluación. Se utilizarán los instrumentos proporcionados por las diferentes agencias y en caso de no ser proporcionados la institución recomendará unos. Este nivel permite la comparación entre lo planeado y lo realizado, identifica la necesidad de implementar acciones correctivas en caso de desviación de la planeación y en general procura el cumplimiento de lo planeado. Se generarán informes semestrales que serán socializados en el Comité coordinador.

## SISTEMA DE PLANEACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



## 5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa facilita alcanzar los retos políticos, pedagógicos, administrativos, financieros y de gestión para lograr los propósitos del Plan. Sostener que somos una organización horizontal, crítica, enfocada a la vivencia de la democracia interna y con capacidad de mantener y profundizar los acumulados institucionales, obliga a la definición de espacios para el debate, la reflexión la construcción colectiva y sobre todo para el sostenimiento de los principios políticos, éticos y pedagógicos que le dan carácter particular a la corporación, es decir que configuran su cultura organizacional.

### 5.1. Lo organizativo.

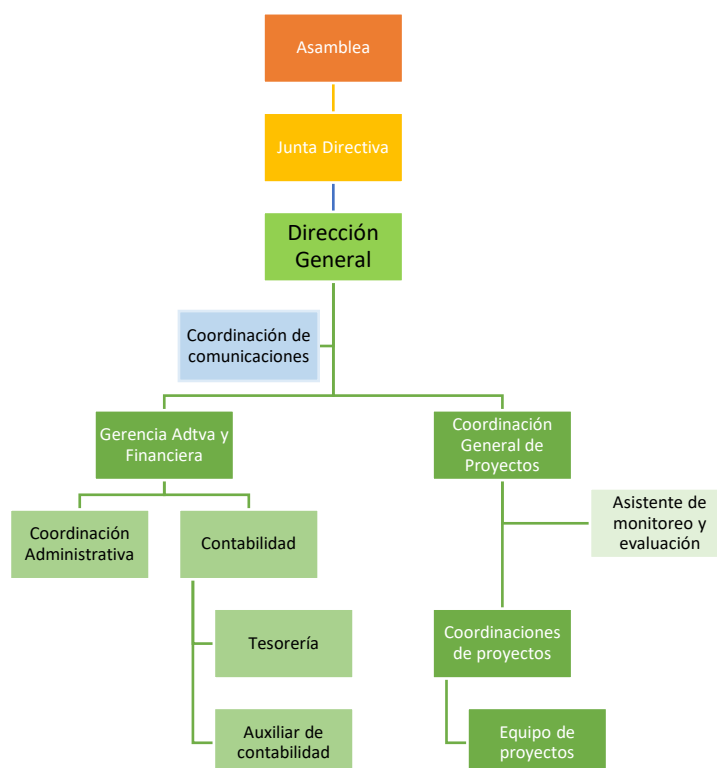
En este Plan se mantiene la premisa de contar con una estructura organizativa liviana y flexible, que facilite el logro de las metas programáticas y los propósitos institucionales.



- Dirección General. Responsable de alcanzar las metas políticas y estratégicas de la institución contenidas en el Plan institucional. Lidera la gestión de relaciones y recursos para la sostenibilidad.
- Gerencia administrativa y financiera. Responsable de mantener la eficiencia y transparencia de los procesos financieros y administrativos de la institución. Encargado de coordinar las acciones de gestión y coordinación administrativa de proyectos de sostenibilidad.
- Coordinación general de proyectos. Acompaña a la Dirección general en la ejecución del plan Institucional y de los planes operativos anuales aprobados por la Asamblea General y la Junta Directiva. Hace seguimiento, a los proyectos en implementación. Coordina la gestión de proyectos y es ejecutor de los acuerdos del comité Coordinador. Además, lidera el diseño e implementación de la gestión y producción de conocimiento.
- Asistente de seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos. Acompaña a la coordinación general de proyectos a la identificación, diseño, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales, así como al seguimiento y evaluación del plan institucional.
- Coordinación de comunicaciones. Responsable de la articulación estratégica y operativa entre las diversas propuestas comunicativas de los programas y de la institución. Depende de la dirección general de la institución.
- Coordinaciones de proyectos. Encargadas del desarrollo de los proyectos garantizando calidad, transparencia y eficiencia de los recursos. Interlocutar con las agencias, participar de espacios de incidencia asociados a los proyectos o a sus temáticas específicas.
- Coordinación administrativa. Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

- Contabilidad. Desarrollar la contabilidad interna de la Corporación, aplicando las normas y procedimientos vigentes a fin de lograr información oportuna y confiable que produzca los elementos de análisis para la toma de decisiones en la planeación, evaluación, programación y control de los recursos financieros de la Corporación y en cumplimiento de obligaciones para con las entidades estatales.
- Tesorería. Recibir, revisar, codificar, liquidar, girar, pagar, registrar e informar diariamente de los ingresos y egresos de Caja y Bancos.
- Auxiliar de contabilidad. Apoya la implementación de los procesos contables de la organización.
- Practicantes y voluntarios. Responde al convencimiento de que la institución siga entendiéndose como escuela, como escenario para la formación profesional. Practicantes y voluntarios apoyan los diferentes procesos que se desarrollan en la institución.

### ORGANIGRAMA CORPORACIÓN REGIÓN



## 5.2. Espacios colectivos de la estructura operativa

- **Comité de administración:** integrado por la dirección, la gerencia administrativa y la coordinación general de proyectos. Su función principal es asesorar a la dirección en la toma de decisiones administrativas y financieras de la institución. Este espacio es liderado por la dirección general de Región.
- **Comité coordinador:** integrado por la dirección general, la gerencia financiera, la coordinación de comunicaciones, la coordinación administrativa, la coordinación general de proyectos y los coordinaciones de proyectos. Su objetivo principal es monitorear el cumplimiento de los planes operativos y hacerle seguimiento colectivo al desarrollo de los proyectos. Este espacio es liderado por la Coordinación general de proyectos.
- **Comité de comunicaciones:** integrado por la dirección general, la coordinación de comunicaciones, la coordinación general de proyectos, una representación de Junta Directiva y una persona externa de comunicaciones. Su propósito es orientar y acompañar la implementación de la estrategia de comunicación institucional.
- **Comisión de producción de conocimiento:** integrada por la dirección, la coordinación general de proyectos, socios, un integrante de la junta directiva, socias y personas externas cercanas a la acción institucional con amplia experiencia en procesos investigativos. Su propósito es asesorar a la dirección frente a la estrategia de producción de conocimiento en la institución.
- **Encuentros de líneas.** Este espacio se crea con el objetivo de brindar elementos que orienten el enfoque de cada una de las líneas estratégicas, proponer discusiones temáticas de cada línea y en el marco del mandato del plan institucional. Se conforman con los y las integrantes de los proyectos clasificados por las tres líneas (Participación, Paz y Educación); cada línea tendrá una persona que liderará un plan de acción liviano concertado con la coordinación general de proyectos.

## 6. LA SOSTENIBILIDAD.

La sostenibilidad financiera de la Corporación fue uno de los ejes principales del proceso de transformación institucional. Tal como se presentó en el apartado de insumos, en este periodo se diseñó un reto específico de fortalecimiento de los procesos de gestión financiera y administrativa, el cual permitió recoger los diferentes ejercicios que la organización ha realizado en los últimos años, para comprender los cambios que se han generado en la financiación de la acción institucional y el efecto de estos en su sostenibilidad. Estos avances se retoman en la elaboración del Plan Institucional 2022-2022, acordando un objetivo específico para el componente de fortalecimiento institucional y un indicador para la parte financiera, que a su vez permiten precisar las líneas de gestión en las que se centrará la Corporación en los próximos cuatro años: Oferta institucional y Respuesta a solicitudes.

**OFERTA INSTITUCIONAL:** El nuevo contexto de financiación para las Organizaciones de la Sociedad Civil exige que Región se enfoque de manera prioritaria en construir una oferta concreta que recoja la experiencia institucional en los temas que han sido estructurales para su trabajo. De igual manera, es vital definir una ruta para ofrecerlos en diferentes ámbitos e instancias locales, nacionales e internacionales, tanto públicas como privadas, diseñando un portafolio básico de servicios, acompañado de una estrategia de mercadeo social pertinente.

Además la institución profundizará un enfoque de Gestión de Relaciones y Recursos, en el que se combina favorablemente lo político y lo gerencial y para ello pondrá énfasis en los siguientes relacionamientos:

- **La academia:** El establecimiento de relaciones con la académica es un propósito que está directamente relacionado con el modelo de acción institucional, por esto la Corporación fortalecerá la colaboración con universidades, centros de estudio e investigación y comunidades académicas locales e internacionales, dejándose interpelar, interactuando con ellos, abriendo espacios para la circulación de conocimientos e impulsando redes temáticas de interés recíproco que a su vez redunden en posibilidades de proyectos de investigación cofinanciados.
- **Organizaciones de la sociedad civil:** La Corporación se propone aportar al fortalecimiento político del sector participando activamente de espacios gremiales y sectoriales, intercambiando información, constituyendo redes en áreas comunes de

trabajo, realizando convenios e impulsando propuestas colectivas. Sobre todo, explorando relaciones con entidades de segundo nivel y particularmente con fundaciones, que hoy por hoy están concentrando los recursos de donantes internacionales diversos.

- **Entidades de cooperación internacional:** Pese a los cambios que ha tenido la cooperación internacional en el país, estas entidades continúan siendo un aliado importante para la actividad institucional tanto en lo político como en lo financiero. En este sentido, se mantiene el interés de establecer contactos y alianzas con agencias de cooperación al desarrollo y del Sistema de Naciones Unidas, tanto para identificar posibles fuentes de financiación, como para hacer parte de redes nacionales e internacionales en las que se debata y aporte a un orden internacional más justo, en el que prevalezcan los valores de la democracia y la equidad.
- **El sector privado.** Este acercamiento pretende generar acuerdos de trabajo dirigidos centralmente a la construcción de paz, al control social y a la ampliación de una opinión pública favorable a la democracia y a la garantía de los derechos humanos. Se concreta a través de alianzas, participación en espacios colectivos y venta de servicios.

**RESPUESTA A SOLICITUDES:** centrado en responder oportunamente a solicitudes de otros, casi siempre instancias estatales, nacionales y locales, y organismos de cooperación internacional. Se trata de participar en convocatorias y licitaciones, responder a invitaciones directas y desarrollar convenios de asociación.

Para los próximos cuatro años se identifican cuatro retos importantes:

- Mejorar los mecanismos internos para la identificación oportuna de convocatorias relacionadas con los temas de interés institucional, haciendo un fuerte énfasis en cooperación internacional.
- Mejorar el modelo de eficiencia financiera en la formulación e implementación de los proyectos, incorporando lineamientos de negociación con los financiadores relacionados con el tipo de contrato, desembolsos, contrapartidas, porcentajes de administración, etc.
- Fortalecer la capacidad técnica de los equipos para la formulación de propuestas cada vez más coherentes, innovadoras y pertinentes con la demanda.
- Modelar proyectos que recojan nuestras experiencias exitosas y permitan responder de manera ágil a convocatorias.

Para el periodo 2023 – 2026, el gran desafío de la Corporación es contar con una estrategia eficiente para leer las tendencias de la financiación de las OSC, que le permita responder de manera oportuna y pertinente a los cambios y demandas del contexto, sin generar riesgos financieros, al tiempo que mantiene su capacidad reflexiva, independiente, crítica, propositiva y transparente.