

INFORME DE EVALUACIÓN DE ALGUNOS PROYECTOS DEL CINEP (Centro de Investigación y Educación Popular) Bogotá

Octubre de 1992

Germán Mariño Solano



Informe de Evaluación de Algunos Proyectos del CINEP por [German Mariño](#) se encuentra bajo una Licencia [Creative Commons Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco 3.0 Unported](#).

Introducción

Haber tenido la oportunidad de pertenecer a un equipo que coadyudara a la evaluación del CINEP, es un privilegio que con seguridad me enriqueció mucho más que los eventuales aportes que pueda entregarle a la institución.

De antemano pido disculpas por los vacíos que presenta el trabajo, pues a pesar de conocer de tiempo atrás al CINEP y a algunos de los proyectos que evalué, sería demasiado pretencioso pensar que logré profundizarlo como hubiera querido y no solo por razones de tiempo, sino por ser un mundo variado y complejo.

Obviamente mi mirada se encuentra llena de subjetividad; no es posible -ni deseable, creo- que fuese de otra manera. Por ende, no es más que otra voz en el concierto de insumos que deben alimentar la evaluación total.

Agradezco a todos los miembros del CINEP, tanto los pertenecientes a los proyectos en cuestión como a otros proyectos, porque pacientemente me regalaron parte de su tiempo para contarme sus percepciones. Su amplitud y sinceridad son la raíz fundamental de lo mejor que pueda encontrarse en este informe.

En igual sentido debo dar las gracias a las personas de fuera del CINEP que entrevisté por estar participando en algunos de sus proyectos.

VIVIENDO EN UN PERIODO DE TRANSICIÓN.

Crisis del paradigma

En las décadas pasadas los grupos alternativos tenían más o menos claras sus metas. Se luchaba por construir una nueva sociedad, donde gradualmente se fuera consiguiendo plasmar las utopías de justicia y desarrollo.

Para ello también estaban dibujadas unas formas de proceder, que aunque diversas, compartían la importancia del protagonismo del pueblo y la confrontación con el Estado.

Pero en el escenario internacional y nacional, se fueron gestando una serie de acontecimientos como la pérdida por parte de los Sandinistas de las elecciones, el derrumbe de los socialismo reales con la consiguiente eliminación de la bipolaridad mundial, la reinserción de grupos guerrilleros... etc., que modifican sustancialmente la situación.

Ciertamente la pobreza y la marginación permanecen, aún en mayor grado en muchos lugares. Pero el panorama sobre el cómo y el para dónde pierde nitidez.

Al mirar la estructura del CINEP de hace varios años, es evidente su coherencia con la época. Básicamente existe una sola área, la de acompañamiento, que busca precisamente acompañar a los sectores obreros, campesinos, urbanos y a las comunidades cristianas, en la construcción de ese mundo mejor.

El CINEP, pues, logró organizarse en consonancia con los que eran los desafíos del momento.

Respondiendo a las nuevas circunstancias.

Pero los tiempos habían cambiado y se hacía indispensable comprenderlos y enfrentarlos. Para ello se comienza a hacer una serie de reestructuraciones internas.

Simultáneamente el CINEP cumplía ya 20 años, poseía una trayectoria que le daba reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional.

Se introduce, entonces, un área nueva: análisis, la cual es motivada, entre otras razones, para comenzar a adelantar lecturas macro que alimenten y doten de horizontes generales a los trabajos del área de acompañamiento y que además, permita al CINEP convertirse en interlocutor del Estado.

Se veía que era posible y necesario llegar a la Opinión Pública y estar presentes en los centros de decisión, precisamente para coadyudar los trabajos del área de acompañamiento.

En ese contexto proyectos como 100 días y Viva la Ciudadanía se encuentra

íntimamente sintonizados.

Se deseaba, entonces, responder a la nuevas circunstancias, sin olvidarse que el área del acompañamiento es el corazón del CINEP.

Pero no se sabía bien cómo hacerlo. Y aunque existen grandes aciertos no dejan de cometerse serios errores.

Un acierto, por ejemplo, fue el lograr que Viva la Ciudadanía replantea su propuesta presupuestal, la cual se concentraba en acciones sobre los medios masivos (80%), dejando solo un 20% para trabajo zonal.

Un error en 100 días consiste, por ejemplo en las diferencias salariales. Se paga mucho por un producto de una calidad en varios casos discutible y sobre todo, que no se compadece con los ingresos devengados, con mucha mayor dedicación en tiempo, por el área de acompañamiento.

El problema de los salarios comienza a expresar de manera descarnada, diferentes valoraciones sobre el personal. Ya desde 1987, cuando se crea la comisión de salarios, se le da demasiado peso a los títulos académicos y se elimina, por ejemplo, la variable antigüedad.

Ciertamente, los episodios del 100 días, son tremendamente complejos de analizar, pues al ya malestar generado por los salarios, debe sumarse el hecho que en algunas temáticas existían en el CINEP una serie de especialistas, que no dejan de chocar con los recién ingresados, por motivos no siempre de orden conceptual, inmiscuyéndose negativamente factores emotivos.

De todos modos, aunque debe valorarse las reestructuraciones iniciadas en la perspectiva de ir respondiendo a la nueva realidad, las tensiones se van agudizando cada vez más, pues en últimas, lo que se está discutiendo son concepciones sobre las características del paradigma que habrá de guiar al CINEP en las próxima décadas.

Explicitación de discrepancias.

En tales circunstancias, la inclusión del área de análisis termina por evidenciar al máximo las diversas discrepancias existentes.

Actualmente estas se encuentran diseminadas en bloques no siempre muy definidos, y por ende difíciles de esquematizar pero que de manera un poco caricaturesca, plantean tesis encontradas como las siguientes:

Frente al Estado:

- El Estado no es monolítico y por ende el paradigma de la confrontación no se debe aplicar. /El Estado posee un discurso muy diferente a la práctica.

- El Estado debe fortalecerse. /El Estado debe criticarse.

Frente a los actores sociales:

- El movimiento popular no tiene fuerza; las organizaciones populares no ha podido surgir y las pocas que lo han logrado gradualmente vienen siendo coaptadas. Existen nuevos actores sociales. Hay que interlocutar con los gremios económicos, con los partidos, con el Congreso. El CINEP debe convertirse ante la opinión pública y los centros de decisión, en la voz de los que no tienen voz. Debe plantearse el punto de vista de los sectores populares, de otra manera o no son tenidos en cuenta o son "aniquilados". Debe realizarse un trabajo de amplia cobertura con los medios de comunicación. / El CINEP puede correr el riesgo de sustituir a los sectores populares y cobrar un protagonismo (aún sin proponérselo) que margina al pueblo. El pueblo no puede dejar de ser un sujeto histórico.

Frente a la investigación:

- En el área de acompañamiento existe mucho activismo y populismo. La poca investigación que se hace no sirve porque básicamente tiene una mirada micro. La investigación es algo diferentes al vivir con los pobres. Debe buscar la rigurosidad y la excelencia académica en la investigación./ Es cierto que en el área de acompañamiento existió activismo y populismo, pero hace tiempo se viene realizando la autocrítica. La investigación no se puede realizar al margen de la intervención comprometida. El CINEP no se puede convertir en un FEDESARROLLO de izquierda. No solo importan los productos sino los procesos. Las energías de los miembros del CINEP no pueden invertirse en acciones para darle nombre a la institución, deben servir básicamente para apoyar un proyecto histórico.

Es necesario insistir en que las anteriores posiciones no siempre se encuentran "puras", existiendo variados matices en ellas que las acercan más de lo que muchos de los propios actores creen.

Recuperar, crear o RE-CREAR?

De todos modos, tales tensiones se presentan, a punto tal que algunos pocos llegan a hablar inclusive de la existencia de dos CINEP: el de acompañamiento y el de análisis.

Siguiendo con la imagen numérica, hasta podría hablarse de una tercera posición, que intenta conciliar las dos anteriores con planteamientos como que es factible convertirse en vocero de los marginados sin pretender sustituirlos, tesis que los mismos autores no dejan de considerar con una cierta dosis de escepticismo.

De todos modos, el problema fundamental no radica en la existencia de contradicciones sino en el hecho de que si no se manejan adecuadamente, con el paso de los meses se pueden ir polarizando, llegando a ubicarse en dos extremos

opuestos: el primero abogaría por la necesidad de recuperar el antiguo espíritu y el segundo, por crear uno nuevo, sin llegarse a encontrar en el posibilidad de una negación dialéctica, que haciendo la autocrítica del paradigma anterior, fuese capaz de enriquecerse con los elementos valiosos de ella y que con este bagaje, emprendiera la recreación del nuevo paradigma. Es decir, que evitaría el quedarse en extremos como recuperar o crear, trabajando en la perspectiva del re-crear.

SOBRE LA ESTRUCTURA PARA LA TOMA DE DECISIONES

La estructura para la toma de decisiones es otro de los aspectos que suscitan controversia y que obviamente afectan todos los proyectos.

Ciertamente la estructura heredada por los diferentes directores es una estructura que dista mucho de ser democrática.

En ella existen únicamente comités consultivos, con voz pero sin voto, lo que se traduce en poderes excesivos para el director, cualquiera que sea.

No deja de ser paradójico que una institución que trabaja por una sociedad democrática, posea tal concentración en la toma de decisiones.

A pesar de ser una estructura heredada, se han adelantado algunas acciones de desconcentración, tal como por ejemplo, la comisión de salarios, lo que muestra que es posible ir gestando modificaciones.

Frente al ejercicio del poder en los últimos años, existen opiniones encontradas. Para algunos, el error ha consistido en no ejercerlo radicalmente, en casos como la suspensión del contrato de algunas personas. Para otros, por el contrario, se han tomado decisiones, inclusive por encima de los directores de proyectos, lo que causa gran malestar.

Donde sí existe un relativo consenso es en afirmar que en el CINEP es posible discrepar sin que esto conlleve represión.

De todos modos la herencia requiere una serie de modificaciones sustanciales, a riesgo de ir creando la idea de que los directores de turno son unos monarcas más o menos bondadosos... pero monarcas.

La eventual reestructuración de los mecanismos del poder interno tendría que llegar a contemplar muy variados ángulos. Uno de ellos sería, por ejemplo, el de la búsqueda de recursos financieros con la consiguiente autonomía relativa para su manejo.

Al respecto debe recordarse que los proyectos del área de acompañamiento son financiados como un paquete, lo que simultáneamente conlleva ventajas y problemas.

Ventajas, pues se entra a conservar independencia de las agencias y el personal no debe invertir una gran parte de su tiempo en la consecución de recursos, pero problemas, porque esto se puede prestar no solo a que algunas personas "se duerman sobre los laureles" sino que se llegue a perder el control sobre el manejo del proyecto, el cual, con frecuencia se ve obligado a irse replanteando parcialmente sobre la marcha. Como ejemplo de esta eventual autonomía relativa, se podría citar el proyecto de servicios públicos.

Lógicamente no se trataría de que solo vivan los proyectos que consigan financiación, pues de esta manera se quedaría por completo a la visión, muchas veces polémica, de las financiadoras.

Tampoco significaría que todo proyecto que llegue "con el pan debajo del brazo" tanga cabida.

Pero independientemente de las formas operativas, lo cierto es que todo apunta a urgir un serio replanteamiento de los mecanismos de toma de decisiones al interior de la institución.

OPERACIONALIZANDO LA TRANSICIÓN

Destruir las falsas imágenes.

Un paso indispensable para ir volviendo una realidad la transición, es eliminar las falsas imágenes que algunos tienen de otros y que no pocas veces son realmente estereotipos muy alejados de la realidad actual, que hacen caso omiso de la evolución y desarrollo histórico de las personas.

Tales imágenes están cargadas de emotividad y simpleza: populistas, academicista...en la gran mayoría de los casos no existen. Al acercarse desprevenidamente se va viendo que muchas investigaciones del área de análisis, se han hecho con trabajo de campo, por ejemplo, y que muchos acompañamientos se realizan con amplia sistematizaciones y en permanente articulación con marcos teóricos.

Algo similar se podría decir respecto a las concepciones políticas: más que extremos unilaterales lo que se presentan son complejas conceptualizaciones con elementos de muy diversas posiciones, que lejos de ser colchas de retazos más bien son expresiones de búsqueda en un periodo de transición.

Los perfiles del personal.

De todos modos existen discrepancias y pocos se ganaría en la resolución de ellas si por el camino, se van integrado al CINEP personas que no cumplan un mínimo de condiciones.

Quizá en la única que en principio existe consenso es que no debe ser funcionarios; es decir, personas equivalentes a cualquier miembro de la burocracia estatal o privada.

¿Debería además cumplir otras características?

Algunos podrían plantear que el ideal sería personas que estuviesen en capacidad de realizar una triple función: la educación, la investigación y la intervención.

Ciertamente hay dentro de la institución varias personas que poseen este perfil pero sería un requisito de excelencia, que aunque se constituye en un ideal, difícilmente se podría conseguir (por lo menos de entrada; otra cosas es considerarlo como una meta de formación).

Un nuevo aspecto a tener en cuenta son las percepciones políticas; la estipulación de este criterio se torna muy compleja por el debate ya mencionado. Sin embargo, conservando una posición pluralista, deberían adelantarse discusiones para ir definiendo este criterio. El pluralismo debería ser el telón de fondo sin llegar a caer en polo como: puede ingresar cualquier persona (independientemente de sus concepciones políticas) -pluralismo indefinido- o solo pueden hacerlo aquellos que se muestran afines a tal o cual posición-pluralismo restringido-. Se trataría, entonces, de un pluralismo, que a falta de mejor nombre, quizás se podría denominar: pluralismo amplio.

Sobre remuneraciones.

Íntimamente ligado al perfil se encuentra el pago asignado al personal (antiguo y nuevo). La "fórmula" podría resumirse en equidad. Sin embargo no es nada fácil de operacionalizar. Probablemente algunas personas del área de análisis no estén dispuestas a integrarse de tiempo completo puesto esto le podría parecer restrictivo, e inclusive, preferirían la estabilidad lograda, por ejemplo en una universidad, a la "inestabilidad" de los cambios de dirección en la institución. Eso haría que el conflicto honorarios - salarios continuara vigente. Pero si la integración total no es fácil de llevar a la práctica, tampoco resulta positivo el que se contrataran personas con honorarios excesivamente desproporcionados con respecto a los que reciben salario.

La desproporción habría que medirla no solo en monto, pues este puede ser engañoso. Tendría que tenerse en cuenta disponibilidad de tiempo, por ejemplo.

De otra parte, frente al malestar que existe por el hecho de que algunas personas del área de acompañamiento realicen esporádicamente actividades extras, dentro del tiempo CINEP (y que es legitimada entrando a comparar la relación ingresos/tiempo de dedicación de algunas personas del área de análisis), quizás se podría regular con estipulaciones similares a las existentes en la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), donde el personal posee la

prerrogativa de dictar algunas hora a la semana clase en la universidad.

Sobre la utopía.

El ideal sería que se lograra una articulación tal, que todos los proyectos resonaran con todos. ¿Es eso posible a corto plazo?

La organización óptima en este periodo de transición está por construirse; pero hay algunas experiencias que pueden convertirse en puntos de referencia: el trabajo por regiones (en la Costa Atlántica) es un caso donde se enfrenta la dispersión de proyectos y se obligan a articularse investigación y acompañamiento. La nueva estructuración de 100 Días, con todo lo polémica que pueda resultar, también es un indicativo de la tan anhelada integración.

Más aún, existen algunos proyectos "clásicos" donde hay equipos con división (relativa) del trabajo y funciona bien la integración investigación-acompañamiento.

Hay, pues, algunos hechos que están abriendo camino aunque seguramente tendrán que irse puliendo y hasta reformulando. De todos modos, lo que no se podría perder de vista es que la reestructuración no es un problema que se resuelva a punta de organigramas dibujados en el papel.

La reestructuración es con y sobre personas de carne y hueso; personas con amores y odios, con concepciones sobre la vida y la política, con necesidad económicas.

De ahí que esta no pueda hacerse en abstracto; es necesario construirla sobre medidas (como cuando se le manda hacer un vestido a un sastre) para que no quede ni grande ni pequeña.