



# ISALP

*INVESTIGACIÓN SOCIAL Y  
ASESORAMIENTO LEGAL POTOSÍ*

**PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL  
2017 - 2021**

EDITADO POR

ISALP

Investigación Social y Asesoramiento Legal Potosí

Calle Sucre N° 69

Tels. 591 2 6224192 591 2 6226228

email: [isalp@entelnet.bo](mailto:isalp@entelnet.bo)

web: [www.isalp.org.bo](http://www.isalp.org.bo)

Potosí - Bolivia

# Contenido

<i>PRÓLOGO</i> .....	5
<i>1. INTRODUCCIÓN</i> .....	7
<i>Metodología utilizada para la elaboración del Plan Estratégico 2017-2021</i> .....	7
<i>2 ¿QUÉ ES ISALP?</i> .....	9
<i>3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</i> .....	12
<i>Análisis del entorno</i> .....	12
<i>Análisis Organizacional</i> .....	25
<i>4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</i> .....	27
<i>4.1. Valoración Del Plan Estratégico Institucional 2010-2015</i> .....	27
<i>4.2. Misión</i> .....	29
<i>4.3. Visión</i> .....	29
<i>4.4. Valores Institucionales</i> .....	29
<i>4. 5. MANDATOS INSTITUCIONALES</i> .....	31
<i>4.6. DESAFÍOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES Y SUS OBJETIVOS</i> .....	35
<i>4.7. MATRIZ POR DESAFÍO (OBJETIVOS, INDICADORES, LÍNEAS DE ACCIÓN, PLAZOS)</i> .....	41
<i>4.8. CONDICIONES NECESARIAS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2017-2021</i> .....	43
<i>4.9. LÍNEAS DE ACCIÓN</i> .....	47
<i>5. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES</i> .....	53

<i>6. MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....</i>	<i>55</i>
<i>7. GLOSARIO.....</i>	<i>61</i>

# PRÓLOGO

Vivimos en una época de cambios constantes y a un ritmo acelerado, en la que es necesario tener - una visión de mediano plazo para continuar cumpliendo con los objetivos asignados y dando respuestas apropiadas a los nuevos desafíos en el actual contexto social, económico y político del país. En ese sentido, el Plan Estratégico Institucional, será la brújula que nos guiará el camino hacia la consecución de nuestros objetivos y desafíos estratégicos como organización no gubernamental sin fines de lucro.

El Plan estratégico institucional es el documento que resume la contribución que quiere realizar ISALP en los próximos cinco años como continuidad a los aportes realizados durante los 35 años de vida institucional, para profundizar la contribución dirigida al mejoramiento de la calidad de vida de sectores más vulnerados como son los pueblos indígenas, comunidades campesinas, mujeres que sufren violencia en cualquiera de sus formas, niños, niñas y adolescentes abandonados y trabajadores y trabajadoras que por la falta de recursos económicos no pueden acceder a la justicia en igualdad de condiciones.

Es parte de este modelo de vida, el enfoque del dialogo, el consenso y en ningún caso la confrontación, por lo que será un elemento fundamental desarrollar practicas concretas de construcción de una cultura de paz con tratamiento y transformación de conflictos para vivir en armonía y como un elemento central del desarrollo de las personas.

En el contexto actual y frente a los modelos de desarrollo que han privilegiado el crecimiento económico y han postergado un desarrollo basado en el bien común, la relación armónica entre el hombre y la naturaleza, la igualdad y la felicidad plena del ser humano, será un desafío lograr y cumplir la visión y misión institucional incidiendo en la consolidación de los modelos del vivir bien de los pueblos indígenas a parir de la revalorización y proyección de este modelo de los pueblos indígenas y la sensibilización de la sociedad civil y el Estado.

En un contexto donde prevalece el enfoque de desarrollo basado en el crecimiento económico, consumismo, depredador de la naturaleza buscando la máxima

ganancia, donde a la persona se le ve como objeto; el Plan Estratégico Institucional, se constituye en un gran desafío porque pretende posesionar otra forma de desarrollo basado en los principios básicos del “buen vivir” practicado por muchos años por los pueblos originarios ubicados geográficamente en la zona andina, particularmente en el Departamento de Potosí del Estado Plurinacional de Bolivia; pueblos originarios, que tienen una particular forma de vivir, desarrollarse y utilizar los recursos naturales para poder vivir en armonía con la madre tierra.

El Plan Estratégico Institucional, pretende contribuir a la sociedad, a través de construcción conceptual con experiencias concretas de modelos de desarrollo de los pueblos originarios como un aporte y sumándonos a varios esfuerzos que están realizando investigadores, empresarios responsables, personas individuales y agrupaciones sociales que han llegado a la convicción de que si seguimos en este ritmo de desarrollo clásico y deparador la humanidad está en grave riesgo por lo que amerita contribuir con ejemplos concretos de otra forma de desarrollo. No pretendemos construir la receta de desarrollo, pero si queremos lograr referentes desarrollo basado en el “buen vivir” asumido como modelo de desarrollo en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

El Plan Estratégico Institucional 2017-2021, profundiza y sistematiza en un modelo de desarrollo los diferentes aportes realizados por ISALP a lo largo de su vida institucional como organización de la sociedad civil de aporte al desarrollo de sus poblaciones o usuarios de sus proyectos, con quienes, además, implementara el presenta plan estratégico.

Finalmente debemos destacar dos aspectos fundamentales en la elaboración del Plan Estratégico 2017-2021; el primero la metodología de trabajo basada en consensos y la participación activa y comprometida de todos quienes trabajamos en ISALP y, segundo, los aportes realizados por el consultor en el proceso denominado Plan de mejoras “OEDI” que ayudo desde la reflexión hasta la elaboración de los elementos del PEI con énfasis en la identificación de los desafíos internos y externos institucionales con el enfoque orientado a efectos e impactos como cultura institucional.

# 1. INTRODUCCIÓN

Investigación Social y Asesoramiento Legal Potosí (ISALP) comprendiendo que la planificación estratégica es una herramienta que nos ayudará a realizar diagnósticos, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas acerca del que hacer actual y el camino que debemos recorrer en el futuro como institución que aporta al desarrollo de pueblos indígenas -originarios, mujeres, niños, niñas, adolescentes y otros sectores que se encuentran en desventajas, políticas, económicas, culturales y sociales; para las gestiones 2017-2021, se ha propuesto realizar el presente plan estratégico para contribuir a los cambios sociales y responder a las demandas que impone el entorno y lograr así la máxima eficiencia, eficacia y ante todo lograr mayores efectos e impactos en sus intervenciones y transformaciones que demanda el entorno. Por eso, en el presente plan estratégico expresamos nuestra visión y misión, o sea como concebimos el mundo y lo que deseamos alcanzar en favor no solo de las poblaciones con quienes interactuamos, sino de la humanidad, por lo que no simplemente buscamos adaptarnos al entorno sino crear un futuro mejor como compromiso y fin institucional con la que hemos sido fundados.

Como institución sin fines de lucro, consideramos que una organización administrada estratégicamente es aquella que define claramente que hacemos en esta sociedad y porque lo hacemos; que pretendemos ser y hacer en el futuro y, finalmente preguntarnos como hemos llegado a dónde estamos y adonde queremos llegar en un determinado tiempo; estas fueron las interrogantes que nos condujeron a elaborar el presente Plan Estratégico que lo concebimos como una guía fundamental para seguir aportando a un mundo más justo, fraterno, democrático y con mayores oportunidades para las usuarios de los proyectos a quienes nos debemos.

## **Metodología utilizada para la elaboración del Plan Estratégico 2017-2021**

La elaboración del Plan Estratégico, ha sido un proceso abierto y participativo de todos quienes trabajamos en ISALP y que ha contado con el apoyo del consultor del proceso denominado Plan de mejoras “OEDI” implementado por PPM, en este sentido los aportes metodológicos fueron fundamentales a partir del dialogo y reflexión sobre el contexto, la realidad institucional y los logros conseguidos

hasta la fecha; estos debates y reflexiones se realizaron a nivel institucional de manera general y forma particular con el equipo encargado de la redacción final del presente documento que recoge la mirada estratégica institucional.

La metodología aplicada en el presente plan estratégico, nos propone los siguientes pasos o etapas que sirvieron para su elaboración:

- a) Una evaluación del Plan Estratégico Institucional 2010 – 2015.
- b) Análisis de elementos del Plan Estratégico Institucional, con énfasis en la identificación de desafíos institucionales e internos.
- c) Análisis y reflexión sobre los valores institucionales.
- d) Análisis exhaustivo del entorno y de lo interno en base a la metodología del FODA, para la generación de insumos y elementos de análisis y la identificación de desafíos.
- e) Elaboración de los Desafíos Estratégicos Institucionales Futuros del PEI.
- f) Elaboración de la matriz de Desafíos, Objetivos, indicadores y líneas de acción con plazos.
- g) Elaboración de las Estrategias del Plan 2017-2021 y sus líneas de acción
- h) Una matriz de responsabilidades
- i) Finalmente se elaboró el Sistema Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del PEI.

La elaboración del Plan Estratégico 2017-2021, se lo realizó durante la gestión 2016, gestión que sirvió para hacer un alto, revisar los logros y las dificultades del anterior Plan Estratégico y realizar las proyecciones 2017-2021; este plan estratégico fue fruto de una reflexión y construcción colectiva ya que la misma fue elaborada con la participación de todo el personal de ISALP y, para poder realizar la redacción se tuvo que conformar un equipo más reducido denominado -Equipo de elaboración del Plan Estratégico Institucional- compuesto por la Dirección Ejecutiva, Direcciones de Programa y representantes de los equipos técnicos, quienes fueron convocados a diversos talleres y reuniones de trabajo. El trabajo



fue conducido por la Dirección Ejecutiva en coordinación con las direcciones de Programa.

Estamos seguros que los nuevos desafíos institucionales plasmados en el presente plan, requieren del compromiso de todos quienes trabajamos en la institución y hemos apostado a la construcción de un mundo más justo; este nuevo proceso, pretende contribuir al conjunto de los usuarios de los proyectos como poblaciones meta directas y a la humanidad como población indirecta porque pretendemos -mostrar que es posible - un modelo alternativo de desarrollo más amigable no solo con la naturaleza o madre tierra, sino con los propios principios insertos en diferentes disposiciones legales del Estado Plurinacional de Bolivia.

También estamos conscientes que el nuevo contexto internacional y local es complejo, pero no por ello, dejaremos de aportar desde las experiencias concretas que por muchos años hemos ido construyendo conjuntamente con el actor protagónico- en este caso- los pueblos indígenas -originarios y otros sectores marginados en el Departamento de Potosí, por lo que la mirada estratégica plasmada en este documento servirá para hacer realidad los nuevos desafíos institucionales.

## **2 ¿QUÉ ES ISALP?**

ISALP, es una Organización No Gubernamental (ONG) reconocida formalmente por el Estado Plurinacional de Bolivia por Resolución Suprema N° 209114 de fecha 14 de mayo de 1991 y registro de ONG N° 0082 de fecha 22/06/1993, se crea por libre iniciativa de personas que formaban parte del Movimiento Universitario Católico (MUC), quienes a la cabeza del sacerdote Francisco Dubert Novo fundaron ISALP, bajo la misión de contribuir a la construcción de un mundo más fraterno y con inclusión social de personas provenientes de barrios marginados y sectores vulnerados y conjuntamente estos sectores impulsar acciones y procesos de reconocimiento de derechos sociales, culturales, territoriales y económicos. El espíritu y la razón por la que fue creada ISALP nos impulsa a seguir contribuyendo en este nuevo contexto a través de la implementación del nuevo Plan Estratégico 2017-2021 que no solo profundiza el ejercicio positivo del derecho, sino también contribuirá a la consolidación del modelo de desarrollo alternativo basados en el Vivir Bien y la cultura de Paz de los pueblos indígenas originarios del departamento de Potosí como una propuesta a los modelos de desarrolla tradicionales que han descuidado al desarrollo humano y la construcción de una cultura de transformación

y solución de conflictos pacífica y no dentro de la lógica de la confrontación.

ISALP, a mediados de la década de los ochenta, inicia sus acciones en favor de sectores más vulnerados de la ciudad de Potosí, prestando servicios jurídicos y aplicando la estrategia del “uso alternativo del derecho” por la falta de normativa positiva inserta en la Constitución Política del Estado; acciones de asistencia jurídica desarrolladas para poder revertir la situación de varios sectores de la sociedad civil a quienes se les estaban vulnerando sus derechos fundamentales por la aplicación y vigencia del Decreto Supremo 21060 que vulneraba muchos derechos laborales, políticos y económicos y, para defender estos derechos y el acceso a la justicia se tuvo que aplicar la estrategia de asistencia jurídica.

ISALP, en la década de los noventa y a partir de una experiencia desarrollada en el Pueblo Indígena de Yura ubicada en la Provincia Antonio Quijarro del departamento de Potosí, profundizó el trabajo con poblaciones indígenas; donde se priorizó el fortalecimiento a sus sistemas político organizativo, ritual festivo y fundamentalmente económico productivo en el marco de la Gestión Territorial Indígena con la finalidad de consolidar su territorio, su administración, gestión de sus recursos naturales y protección de su hábitat en base a su propia cosmovisión.

ISALP, desde su fundación hasta la fecha, ha contribuido a la construcción de un mundo más justo, más fraterno, tolerante y con inclusión social de sectores más vulnerables y reduciendo la pobreza a partir de los siguientes logros visibles:

- a) Se ha contribuido con el acceso a la justicia de poblaciones vulnerables (mujeres víctimas de violencia, trabajadores y trabajadoras, niños, niñas y adolescentes), que se encontraban en desigualdad de condiciones jurídicas y sus derechos humanos estaban siendo vulnerados, se intervino para revertir esa realidad.
- b) Se ha contribuido en procesos de empoderamiento a organizaciones matrices indígena-campesinos, trabajadoras del Hogar, sindicatos de trabajadores y otras organizaciones de la sociedad civil, para que éstas, organizadas defiendan sus derechos y exijan su cumplimiento.
- c) Se ha contribuido en la consolidación jurídica de aproximadamente de 70 Territorios de Pueblos Indígenas en el marco de la Ley INRA,

proceso que ayudo a que los PIOs., consoliden su derecho colectivo previstos en la Constitución Política del Estado Plurinacional.

- d) Se ha contribuido a elevar a calidad de vida de centenares de indígenas y originarios a través de la ejecución de los proyectos de Seguridad Alimentaria con Soberanía y la agricultura sostenible con identidad.
- e) Se ha contribuido a la profundización de la Gobernabilidad y Gobernanza de pueblos indígenas para que encaren su desarrollo con identidad en sus Gobiernos Municipales o en sus Autonomías Indígenas.
- f) Se ha contribuido a la gestión, administración y organización del territorio indígena a través de la implementación de Planes de Gestión Territorial Indígena como modelo de desarrollo con identidad.

ISALP con el nuevo Plan Estratégico 2017-2021, pretende seguir contribuyendo en:

- a) La consolidación del concepto de modelo de vida basado en el “vivir bien” en el marco de la GTI para mejorar la calidad de vida en términos de seguridad y soberanía alimentaria, disminución de violencia y mayor equidad de género, tratamiento de conflictos y gestión comunal de riesgo como una alternativa a los enfoques de desarrollo tradicionales que tanto daño están haciendo a la humanidad.
- b) Facilitar y propiciar el debate público y la generación de corriente de opinión a nivel de ayllus y municipios donde se desarrollan sus proyectos, desde prácticas y experiencias concretas del modelo de desarrollo del ayllu con enfoque del vivir bien y la economía del bien común.
- c) Al ejercicio real de los derechos positivos prescritas en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia y leyes especiales de poblaciones urbanas, periurbanas y pueblos indígenas originarios – campesinos.

Para este fin, se tiene como desafío interno institucional el de profundizar la dimensión política en los imaginarios de todo el personal institucional en torno

a la visión y misión estratégica alimentada con las acciones de los proyectos y programas desarrollados por la institución; vale decir, que todos los que trabajamos en ISALP debemos contribuir con acciones y prácticas concretas relacionadas al fortalecimiento del modelo social del ayllu.

### ***3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL***

#### **□ *Análisis del entorno***

Varios han sido los momentos en los que se ha hablado de crisis del sistema capitalista, principalmente por las corrientes progresistas. Estos cuestionamientos tuvieron su fuente en vertientes políticas y fundamentalmente económicas, ya que el sistema se basa en el crecimiento económico a partir de la expansión del Producto Interno Bruto (PIB) como el principal indicador de “bienestar”.

Una de las características del sistema capitalista en su fase del modelo de la “industrialización” tiene que ver con la explotación ilimitada de los recursos naturales que genera un gran desequilibrio en el ecosistema y mercantiliza la naturaleza dejando de lado la felicidad de las grandes mayorías, entendiendo ésta última afirmación –mercantilización de la naturaleza- como categoría económica y como un fin en sí misma. Revisando datos, tenemos que el 50 % de la riqueza mundial está en manos de un 1 % de personas privilegiadas y el otro 50% se distribuye en el resto de la población del planeta. El informe de OXFAM, publicado el 18 de enero del 2016, refleja que desde el 2010 la riqueza de la mitad de los más pobres de la población se redujo en un billón de dólares y la riqueza de las 62 personas más ricas del mundo se ha incrementado en 500.000 millones de dólares, alcanzando la cifra de 1,76 billones de dólares. Esta desigual distribución de la riqueza mundial, ha generado la acumulación de capitales, poder, conocimientos y tecnologías que se encuentran en manos de una pequeña élite de las empresas transnacionales que sólo les interesa un crecimiento económico basado en la expansión del Producto Interno Bruto (PIB) como el principal indicador de bienestar y se olvida por completo del verdadero desarrollo sustentable orientado a alcanzar felicidad, respeto a la naturaleza y a la madre tierra. En el estudio, antes mencionado de OXFAM se cuantifica, en el cuadro precedente, los niveles de acumulación de la riqueza en pocas manos:

## CONCENTRACIÓN DE LA RIQUEZA EN POCAS MANOS

PERÍODO					
2010	2011	2012	2013	2014	2015
338	177	159	92	80	62

*Fuente: Informe OXFAM internacional.2016.*

Este conjunto de excesos y desaciertos, han llevado al cuestionamiento del sistema capitalista, desde una perspectiva mucho más significativa, pues su performance está siendo cuestionada desde una visión cósmica; vale decir, que sus formas económicas, políticas e ideológicas están minando la existencia misma del planeta por sus características depredadoras de la naturaleza buscando la máxima ganancia a cualquier costo. Estas prácticas económicas perviven por más de doscientos años gracias a su fortaleza política e ideológica, pues este modelo económico se ha incrustado en todos los niveles de decisión de los gobiernos y organismos internacionales que favorecen al capital antes que a los pueblos y las personas; es más, este sistema ha logrado penetrar en las propias conductas de las personas a través del consumismo en que el “tener” es más que el “ser”, que a su vez impulsa aún más este sistema de crecimiento a cualquier costo.

En este contexto están surgiendo corrientes alternativas que interpelan al sistema capitalista; lo interesante de este proceso de cuestionamiento es que proviene de varias fuentes; por un lado de la misma Iglesia cuando a propósito del Encuentro Mundial Con Movimientos Sociales en la ciudad de Santa Cruz arremete contra este sistema económico y, desde los países del Norte, se habla de una “Economía del Bien Común”, con un enfoque serio y coherente de reformas al sistema y modelo económico, político e ideológico, con capacidad de influencia en lo práctico y teórico, capaz de influir en las esferas del aparato productivo y de incidencia política como de una reforma ético moral en la sociedad civil; Por otra parte, desde el Sur, concretamente, desde los países andinos, se plantea como alternativa, la reflexión económica, política e ideológica del “Buen Vivir” de los pueblos indígenas y que ha servido de plataforma política a gobiernos que están realizando reformas económica y políticas en el cono Sur. Las reflexiones teóricas de estas corrientes alternativas tienen que ver, principalmente, con cinco puntos que sintetiza muy bien Manfred Max-Neef a propósito de la economía imperante de mercado:

1. La economía está para servir a las personas y no las personas para servir a la economía.

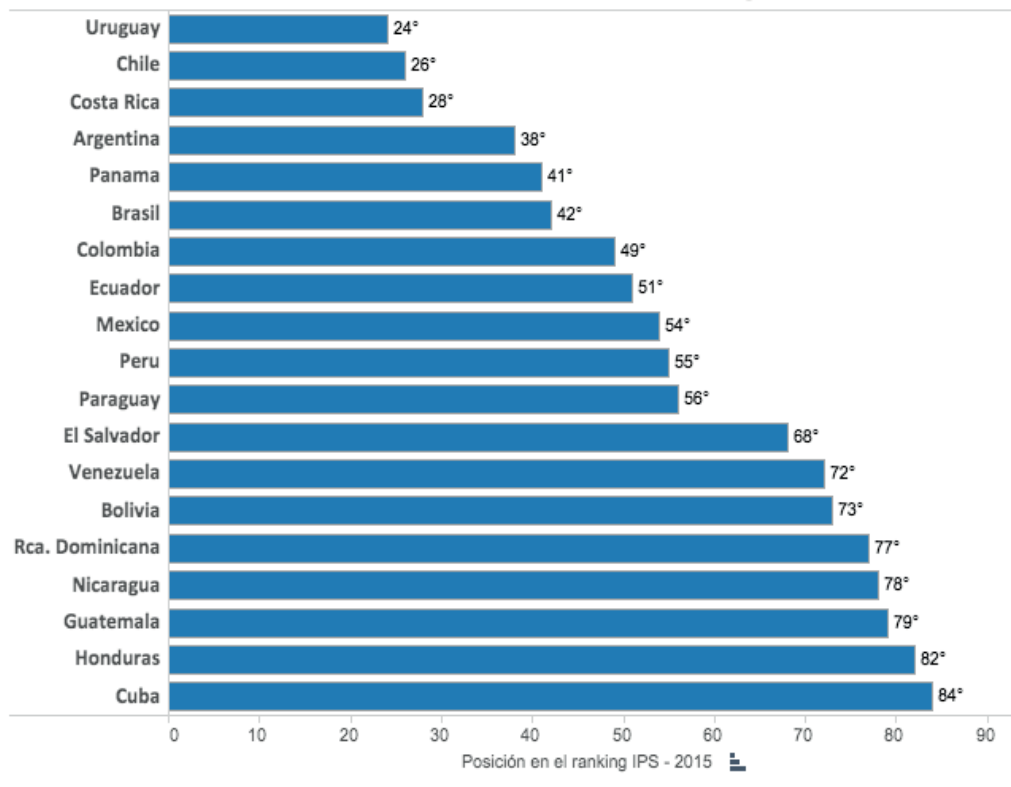
2. El desarrollo tiene que ver con personas y no con objetos.
3. El crecimiento no es lo mismo que desarrollo y el desarrollo no precisa necesariamente de crecimiento.
4. Ninguna economía es posible al margen de los servicios que prestan los ecosistemas.
5. La economía es un subsistema de un sistema mayor y finito que es la biosfera, en consecuencia, el crecimiento permanente es imposible.
6. El principio valórico irrenunciable: es que bajo ninguna circunstancia una nueva economía un interés económico puede estar sobre la referencia por la vida.

#### □ **El contexto latinoamericano**

En relación al contexto regional latinoamericano, a partir de los años 2000, en adelante se instauraron gobiernos progresistas con una perspectiva del enfoque anteriormente enunciado, principalmente Ecuador, Venezuela, Argentina, Bolivia y Brasil implementaron reformas estructurales orientadas a mejorar las condiciones de vida de sus pueblos, pero tuvieron que responder a la disyuntiva de continuar con cambios dentro del esquema de “Vivir bien” o de paulatinamente, por sus condiciones específicas de sus economías, dentro la lógica del “crecimiento económico” en sí.

En este sentido estos gobiernos se encuentran sustentados en viejos esquemas desarrollistas, la explotación desmedida de los recursos naturales, que se vio acelerado por el incremento internacional de los precios de las materias primas, provocado por la demanda de los países asiáticos China e India.

### Países latinoamericanos - Posición en el ranking 2015



Fuente: <http://www.socialprogressimperative.org>

No obstante, el crecimiento económico acelerado experimentado por los países latinoamericanos a causa de lo mencionado anteriormente, el PNUD manifiesta: “el crecimiento económico por sí solo no va a reducir la pobreza y la desigualdad en América Latina y el Caribe”. Al mismo tiempo hace un llamado a los líderes de la región para que realicen la inversión de recursos económicos en la generación de capacidades para la inserción laboral, de la población desocupada y la reducción de brechas de género.

La década del 2000 – 2010, la región experimentó el período de mayor crecimiento económico, esta situación y la implementación de políticas sociales, elevaron a más de un tercio de la población a la clase media. La región va encaminada a alcanzar los objetivos del milenio (ODM), sin embargo, queda mucho por hacer, la tasa

de mortalidad materna continúa siendo elevada y resta mucho para promover la igualdad de género en el empleo, el acceso a la educación y servicios de salud reproductiva; y hay mucho por hacer para evitar la afectación del medioambiente.

El PNUD estima que cerca de 1.5 millones de hombres y mujeres ingresaran en la pobreza hasta fin de la presente gestión 2016, sumándose a los cerca de 1.7 millones de latinoamericanos que ya cayeron en la pobreza en 2014 (viviendo con menos de \$4 dólares al día).

A pesar del progreso alcanzado por los países latinoamericanos, alrededor de 216 millones de latinoamericanos (38% de la población) sigue siendo vulnerable y se encuentra en riesgo de volver a caer en situación de pobreza (PNUD). A pesar de todo lo alcanzado hasta ahora, América Latina se enfrenta a retos de: como reducir la violencia, la inseguridad ciudadana, el narcotráfico, la violación de los derechos sociales, la preservación del medioambiente, la afectación de riesgos climáticos que afectan fundamentalmente a los más vulnerables. Igualmente, en los últimos años, los gobiernos progresistas o de corte neopopulista, vienen sufriendo deterioros en sus esquemas de gobierno, a causa de la corrupción emergida al interior de sus gobiernos.

Si bien una de las características principales de éstos gobiernos fue la redistribución de la riqueza hacia los sectores más pobres, existen riesgos de un proceso político de “restauración” de los viejos esquemas económicos y políticos que imperaron en América Latina a lo largo de toda su historia, debido, sobre todo a dos factores: en algunos casos por el manejo irresponsable de variables macroeconómicas que llevaron a su economía al colapso total, como lo ejemplifica Venezuela, o como niveles de corrupción, como es el caso de Argentina, Brasil y en parte Bolivia.

#### □ **Bolivia.**

Para nuestro caso, Bolivia, si bien dentro de la Nueva Constitución incorporó elementos significativos de la lógica del vivir bien de los pueblos indígenas, logró avances significativos en la reducción de la pobreza extrema, mejoramiento en la atención de salud y educación, implementó políticas redistributivas del excedente a través de bonos sociales hacia los sectores más marginados, la inversión se orientó a mejorar la infraestructura económica, pero paulatinamente, en la práctica, la política económica fue canalizada hacia el crecimiento económico a cualquier costo, que se explica porque a nivel económico su base se cimentó



en la exportación de materias primas, principalmente gas, minerales y soya, que posteriormente sufrieron un deterioro en los precios de exportación; y, porque su base política, está sustentada en una lógica de la industrialización propia de un socialismo de hace 40 años que prioriza, también el crecimiento económico como elemento central para alcanzar sus metas de la mencionada “industrialización”.

### *Economía:*

En lo que respecta a variables clásicas en materia económica, podemos mencionar que luego de una década de bonanza económica de precios altos de materias primas, el crecimiento económico superó por varias gestiones el 5% en el producto interno bruto (PIB)<sup>1</sup>.

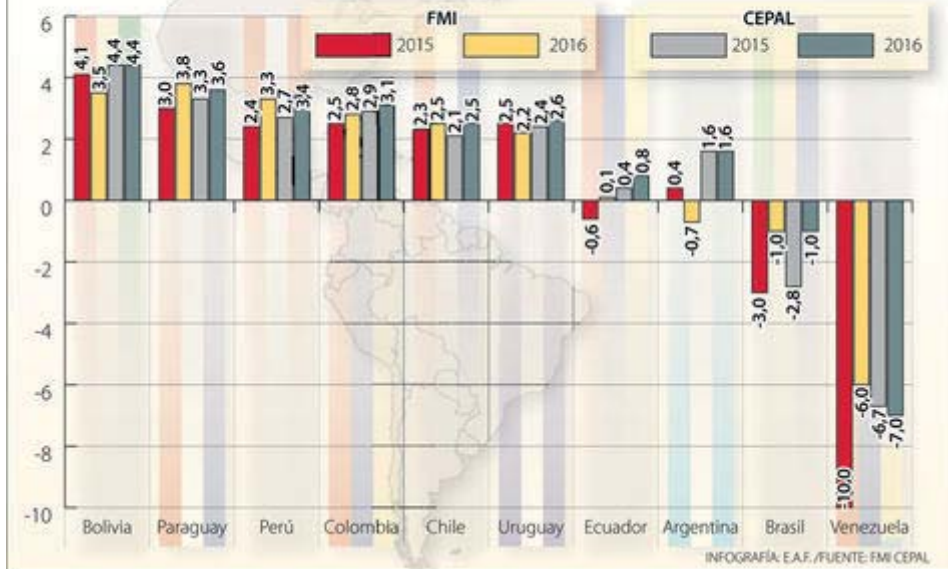
La presente gestión (2016), en diferentes informes, mencionan la disminución del crecimiento económico para situarse en el orden del 3,5% y el 4,4%; sin embargo, para el Banco Central de Bolivia (BCB), ratificado por el actual ministro de economía, Bolivia espera un crecimiento del 4,8% o más, situándose entre los primeros países de latino américa con mayor crecimiento.

---

<sup>1</sup> Datos reflejados en diferentes informes de organismos internacionales: FMI, BM, CEPAL, PNUD, etc.

## Proyecciones sobre crecimiento del PIB, por país

A pesar de la crisis de las materias primas, Bolivia liderará la expansión del PIB en la región.



### La Razón (Edición Impresa) / Miguel Lazcano / La Paz. 2015

Para el crecimiento previsto, el gobierno propone una estrategia de inversión en el desarrollo de la infraestructura vial, la industrialización de las materias primas (hidrocarburos y minería), la ampliación de la frontera productiva de productos estratégicos (soya, maíz, trigo, quinua y otros), la industrialización del litio y el sector energético (generación de energía eléctrica). Para ello, el gobierno recurrirá a recursos propios, el préstamo de las reservas internacionales y a préstamos internacionales de países como china y otros países europeos. No obstante el crecimiento económico previsto para la presente gestión, se observa un proceso gradual de desaceleración de la economía boliviana, la misma se observa en la disminución del auge de la construcción, la situación financiera desfavorable que vienen atravesando las empresas del Estado (Karachipampa, Colquiri, Huanuni, Vinto, etc.), todo ello provocado por la desaceleración de la economía China y con ello la reducción del precio de las materias primas (gas, minerales, soya, quinua, etc.). De igual forma, el informe 2016 del PNUD, muestra a Bolivia, como el último

país de la región en materia de productividad; la falta de productividad en el país, es otro desafío a resolver que a lo largo de la década de bonanza no se la consideró con atención.

Una de las características del modelo económico boliviano y su crecimiento se entiende por la ruptura con las recetas económicas de los organismos internacionales que priorizan la estrategia de crecimiento basados en las exportaciones y no en el mercado interno; precisamente el modelo económico está orientado a la dinamización del mercado interno, lo que permite la generación de recursos y sostenibilidad de las variables macroeconómicas

### *Social:*

Los recursos económicos apreciables percibidos por el país, producto de la bonanza económica, fueron destinados a consolidar el Estado Plurinacional de Bolivia, a políticas de reducción de la pobreza extrema, al mejoramiento de la educación y la salud. En ese entendido, a inicios de la presente gestión (2016), fue aprobado el Plan nacional de Desarrollo Económico y social 2016 – 2020, con ello el gobierno proyecta que el crecimiento pueda mantenerse en un promedio del 5% a lo largo del período establecido para la implementación del plan y así reducir la extrema pobreza del 17% al 10%.<sup>2</sup> Con las medidas de corte social impresas por el gobierno, los niveles de pobreza, la desnutrición fueron reducidas, la esperanza de vida se incrementó y el ingreso per cápita lo mismo.

No obstante, lo mencionado, se conoce que aproximadamente el 70% de la economía se encuentra representado por el sector informal (comerciantes, transportistas, vendedores, etc.) y apenas el 30% en el sector formal y público. Esta situación hace ver que muy a pesar del crecimiento económico experimentado por el país en términos macroeconómicos, existen sectores de la sociedad civil en constante movilización insatisfecha en sus demandas de mayores derechos sociales y laborales (discapacitados, fabriles, gremialistas, etc.). Igualmente, a diferentes organismos internacionales preocupa que sectores que pasaron de la situación de pobreza a la clase media, retrocedan nuevamente a situaciones de pobreza, de no garantizar las medidas propuestas por el gobierno en Plan el Nacional 2016 – 2020; la clase media actual en Bolivia, considera a personas que trabajan en el sector informal que aún carecen de derechos laborales básicos como el aporte a las AFP<sup>3</sup>.

---

2 BANCO MUNDIAL: *Bolivia: panorama general*.

3 INFORME PNUD. 1 abril 2016.

## *Política:*

Uno de los déficit del actual gobierno del MAS es el que se refiere al manejo político, quizás, paradójico, pues las corrientes de izquierda en Bolivia siempre mostraron mayor capacidad en el manejo conceptual de lo político, ausente en el esquema gubernamental; La característica principal del MAS fue la coerción antes que la irradiación de una propuesta política hegemónica, entendido este concepto como la capacidad de convencer de irradiar procesos de cambio al interior de la sociedad civil, antes que imponer y, el MAS, optó por la política de la imposición por la fuerza, de la persecución judicial y el amedrentamiento a través de instrumentos coercitivos para frenar la opinión pública y la crítica al actual esquema gubernamental; por su parte la oposición está apostando al desprestigio del gobierno, precisamente utilizando los errores, soberbia, corrupción, supuesto tráfico de influencias y amplificándolo a través de los medios de comunicación; parece ser que la intención es de abrir la posibilidad de iniciar un proceso “restaurador” del viejo esquema democrático de delegación del poder para consolidar sus intereses económicos que perdieron desde la asunción al poder del MAS. En ambos casos, aunque la próximas elecciones están todavía lejos de realizarse, para el año 2020, ninguna de las dos corrientes han generado liderazgos y propuestas serias que puedan ser debatidas en el corto plazo; precisamente, en la actual coyuntura, se debate la posibilidad de la re-re elección de Evo morales, a través de un referéndum llamado de “segundo tiempo” – puesto que el primero lo perdieron - que lo habilite para dichas justas electorales; en el caso del MAS garantizar la continuidad del poder; y, en el caso de la oposición, sólo se plantea una crítica a las actitudes y errores del gobierno y no así a presentar liderazgos fuertes y propuestas serias. Pero en ninguno de los dos casos existen propuestas alternativas que vayan a dibujar una propuesta orientada a cambios sustanciales de los viejos esquemas de industrialización socialista de los años 40 y/o la restauración de esquemas económicos y políticos que llevaron al país a la pobreza y marginamiento de sectores más pobres de nuestro país.

Vale la pena, a estas alturas de gestión de gobierno del MAS, enfatizar un elemento sustancial, en lo que se refiere a los elementos ideológicos que ha estado irradiando hacia la sociedad civil, como es el “proceso de cambio”, si bien en lo económico se nota rasgos de un cambio, principalmente en lo que tienen que ver con políticas destinadas a la redistribución del excedente económico hacia los sectores más marginados del país y a la inversión en infraestructura y ampliación de proyectos destinados a mejorar los ingresos nacionales; este proceso no ha

estado acompañado de una reforma “ético” y “moral” que sea capaz de producir una nueva manera de entender el mundo, desde una perspectiva de construir un nuevo imaginario de consensos, independencia de poderes, libertad de expresión y de disentir, así como de críticas y autocríticas destinadas a mejorar la acción de políticas públicas. Por otro lado, la oposición, lejos de contribuir con nuevas ideas y propuestas, sólo intenta desprestigiar toda acción gubernamental con el objetivo de disminuir el apoyo de la sociedad civil hacia la imagen del presidente Evo Morales, para generar las condiciones de inestabilidad que le dé ventajas en lo electoral en el corto y mediano plazo con el objetivo de restaurar, como dijimos anteriormente los viejos esquemas de delegación de poder democrático que favorezca sus intereses corporativos

De todas maneras, las reflexiones sobre la economía del “vivir bien”, insertado en la Constitución del Estado Plurinacional como propuesta del movimiento indígena y que se constituyó en bandera de lucha a partir de la década de los años 90 del siglo pasado han sido marginalizadas del discurso político y de los debates a nivel académico; pero si continúa vigente y latente en la práctica cotidiana de los ayllus y marcas de los pueblos indígenas de la parte occidental como también en las capitánías de los pueblos de la parte oriental de los pueblos indígenas.

#### □ **Potosí.**

Para nuestro caso, el departamento de Potosí, la lógica de los planes de desarrollo regional y local, para hablar de la gobernación y de los municipios, respectivamente, están enmarcados dentro de posturas económicas desarrollistas y hasta a veces paternalistas, como si los recursos fueran coyunturalmente de “ellos” y no para realizar verdaderos planes que satisfagan las necesidades materiales, espirituales de las personas en función de lograr la felicidad de sus habitantes y armonía del entorno del ecosistema de cada región. El pensamiento es mediocre no se reflexiona sobre la realidad de los pueblos indígenas y comunidades campesinas, todavía persiste la conducta de hacer “para” y no del hacer “con” entendida esta relación del “con” de participación de realizar acciones “con” ellos y “con” su modelo productivo, organizativo y cosmovisión.

Potosí, al ser un departamento minero exportador, en la actual coyuntura se encuentra en un momento complicado, pues si bien el boom de la materias primas significó un incremento sustancial en los ingresos, hoy los precios fluctuantes no

hacen ver la realidad de la cadena de producción de la minería; por un lado el sector estatal con la COMIBOL, no encuentra soluciones al corto, mediano y largo plazo de reactivar y modernizar este sector, pues se siguen trabajando con minas de hace más de cincuenta años y sin renovación tecnológica que ayude a mejorar su producción y su incidencia en el medio ambiente, los niveles de contaminación hídrica, eólica son críticas en todos los sectores del departamento de Potosí por efecto de la explotación de minerales. El último conflicto del mes de agosto entre el gobierno y los Cooperativistas mineros muestra esta dramática situación, que tienen que ver, precisamente con la situación de la actual de la minería en el país. Las Cooperativas mineras que actúan dentro de la lógica clásica minera de la depredación y explotación de su peonaje, sólo busca el enriquecimiento rápido, de unos cuantos “dirigentes cooperativistas”, en desmedro de todo el departamento; así como la ausencia de políticas públicas destinadas a mejorar las condiciones de este modelo casi colonial de explotación minera en Potosí. Se hace necesario una reflexión profunda y realista de este sector en perspectivas de mejorar las condiciones de trabajo y de una explotación minera responsable con el medio ambiente.

Por otra parte, a nivel departamental, no se tienen políticas claras sobre alternativas productivas destinadas a generar condiciones al margen de la minería, por ejemplo en el sector agrícola no se apoya la economía comunitaria, como dice la Constitución Política Plurinacional, sólo se cuentan con políticas genéricas, que no llegan al pequeño productor por dos razones: primero por el desconocimiento de las comunidades indígenas y campesinas de las mencionadas leyes; y, segundo porque la implementación de estas políticas no encuentran canales reales que lleguen a solucionar los problemas fundamentales de las economías comunitarias. Vale la pena enfatizar que Potosí, no sólo se constituye en un reservorio “antropológico” de culturas andinas basadas en la lógica del “ayllu”, sino que son portadores de un modelo productivo comunitario latente que no encuentra canales propios para fortalecerse e irradiar su modelo como alternativa productiva capaz de solucionar sus problemas dentro de la “lógica” del “Vivir Bien”

Potosí, es uno de los departamentos de Bolivia más ricos en historia y diversidad étnica-ecológica y de paisaje que ningún otro departamento. La ciudad de Potosí por historia y por la belleza de sus monumentos históricos es uno de los destinos turísticos más apreciados, así como su cercanía al Salar de Uyuni, otro destino turístico de relevancia internacional, así como la persistencia de identidades indígenas latentes en la lógica del Ayllu que puede permitir un turismo ecológico-

intercultural que genere ingresos a las comunidades indígenas y campesinas, que de explotarse adecuadamente y con políticas regionales y municipales podría constituirse en una alternativa de ingresos interesantes para la región. Lastimosamente no se encara esta situación por miopía política y por falta de una reflexión de desarrollo con identidad y dentro de la lógica del Vivir Bien

En el mediano y largo plazo el Salar de Uyuni puede constituirse en un polo de desarrollo significativo para el departamento de Potosí, pues la explotación del litio puede constituirse en un centro de generación de excedentes a nivel nacional y regional por sus características energéticas capaz de cambiar la matriz de la energía basada en la explotación del combustible fósil

En este sentido hace falta cambiar nuestra lógica de desarrollo basado en el crecimiento económico, propio de la modernidad, e inaugurar una nueva perspectiva de desarrollo que no sólo busque el beneficio puramente económico, sino que respete la naturaleza y sobre todo orientado a mejorar y potencializar una nueva lógica de relacionamiento entre las personas y la naturaleza en fin un desarrollo orientado al Vivir Bien

#### □ **Pueblos Indígenas.**

En Potosí perviven aproximadamente más de un centenar de ayllus que han mantenido con diferentes grados su territorio ancestral, su modelo económico productivo, su estructura organizativa y su cosmovisión relacionada a una relación directa con la naturaleza y sus deidades capaces de re articular y recrear el cosmos dentro de una armonía y equilibrio que pocas culturas aún las practican

No estamos hablando de sociedades o modelos puros, estos ayllus como todas las sociedades sufren de cambios por su articulación con la “modernidad” y sobre todo con la lógica del mercado y del consumismo. En este sentido no se trata de “volver al pasado” sino de influir en la modernidad de irradiar un modelo que logre satisfacer las necesidades dentro del “vivir bien” o dentro de una economía del Bien común, potenciar este modelo es el desafío hacia adelante.

En este contexto de los Pueblos indígenas de Potosí, si bien, como indicamos líneas arriba, mantienen y conservan su modelo social, dentro de la perspectiva del “vivir bien”, por consecuencia de la marginalidad histórica y el deterioro de su base económica arrastran niveles de pobreza extrema a consecuencia del deterioro de

su base económica porque, desde la colonia hasta la implementación de la Nueva Constitución Política del Estado en 2009, no se los reconocía plenamente como sujetos y actores en la conformación nacional; pese a los avances en la NCPE, y por la persistencia de una cultura sumida en la “modernidad” y las políticas todavía insuficientes del actual gobierno, los ayllus del departamento de Potosí tienen serios problemas en la agricultura familiar, que ni siquiera les alcanza para el sustento de sus familias, existe una carencia de apoyo a su modelo productivo, los pocos o muchos intentos que se realizaron desde el Estado boliviano y desde la cooperación internacional no lograron revertir exitosamente este estado de situación de los pueblos indígenas de Potosí, los datos de pobreza y de extrema pobreza muestran esta realidad.

El portal de “Erbol digital”, publicó en su editorial: “Ser indígena en Latinoamérica no es fácil. Se calcula que, si un niño nace en un hogar indígena, por ejemplo, tiene dos veces más probabilidades de vivir en la pobreza y tres veces más de probabilidades de vivir en la indigencia”. El mismo editorial manifiesta que si bien el nivel de la pobreza en los indígenas ha disminuido, la brecha entre ellos y el resto de los indígenas latinoamericanos ha aumentado, ello muestra que las políticas sociales no llegan a todos los grupos; 41% de la población en Bolivia representan a los pueblos indígenas.

ISALP, desde el año 1990 está implementado proyectos dirigidos a mejorar las actuales condiciones de vida de los ayllus a través de Proyectos de Seguridad Alimentaria y diversificación productiva con bastante éxito, pero que también adolecen de una visión más global para que su impacto tenga una mayor sostenibilidad en el tiempo y que se constituyan en verdaderos proyectos de desarrollo, en este sentido nuestro nuevo Plan Estratégico tomará acciones destinadas a revertir este estado de situación.

A esta situación habría que agregar los impactos y efectos directos del fenómeno del cambio climático a la actual situación de los ayllus de nuestro departamento, que tiene una relación directa con su modelo productivo, pues se encuentran en una situación de vulnerabilidad por la presencia de fenómenos como sequías, lluvias intensas, inundaciones, granizadas, migración de plagas y enfermedades a causa del calentamiento global, afectan las capacidades de producción y productividad de los agro ecosistemas, orientados a la seguridad alimentaria de



la población o por la disminución de caudales en las fuentes de agua, debido al incremento de la temperatura, existe mayor evaporación del agua, afectando la disponibilidad del mismo, para actividades de producción de alimentos. Acciones dirigidas a implementar una Plan de Prevención de riesgos a nivel de los ayllus es de vital importancia, ISALP desde el 2013 está implementando estos planes en las diferentes comunidades de los ayllus de manera que se puedan convertir en Planes de Prevención de Riesgos de los propios Ayllus y manejados por ellos mismos.

Por otra parte, en los últimos años y como efecto del “Boom” de las materias primas a escala mundial se han ido generando conflictos en los ayllus y comunidades por el acceso a yacimientos mineralógicos o territoriales que tienen que ver con el acceso y uso del agua o por tierras ancestrales de pastoreo para nuevos cultivos, como es el caso de la quinua con precios bastante expectables en el mercado mundial que están creando conflictos entre ayllus, con el Estado (empresas manejadas por el Estado) y con el sector privado. Así como también como conflictos internos de linderos entre ayllus o por la posesión de tierras abandonadas por la emergencia de la migración campo – ciudad que no permite un uso y manejo adecuado de las tierras de los ayllus para una mejor productividad dirigida a la seguridad alimentaria o por la pertinencia política entre ayllu y sindicato que genera conflictos internos y que no permite una convivencia pacífica de estas dos estructuras políticas organizativas dirigidas a mejorar las condiciones de convivencia pacífica para el vivir bien. En este sentido será necesario implementar un plan que apunte a la prevención de conflictos a través de la capacitación y la formación de actores con potencial de paz desde las estructuras propias de los ayllus y contando con sus propios mecanismos culturales para generar una cultura de paz.

## □ **Análisis Organizacional**

ISALP ha transitado desde 1985, año de inicio de actividades, por varios momentos históricos que se podrán llamar hitos institucionales, brevemente realizamos un resumen de estos, con la finalidad de explicar el momento actual institucional.

**Primer Hito: De la asistencia jurídica a una visión estratégica.** 1985 está marcado por el famoso D.S. 21060, lo que determinó que ISALP se constituya en el área rural con la finalidad de analizar conjuntamente los campesinos los alcances del mencionado decreto supremo, determinando desde ese momento una relación que continúa hasta hoy. Fue precisamente este contacto la que ayudo a mirar la

realidad rural de manera distinta y el de redescubrir el mundo indígena en el Ayllu Yura para posteriormente acompañarlo; ISALP comienza a plantearse una visión estratégica más amplia, en dos niveles: en lo jurídico dentro de lo que se llamó el “uso alternativo del derecho” y en lo productivo en el “fortalecimiento de las propias estrategias de subsistencia para pasar a una estrategia de desarrollo”, naturalmente el enfoque de desarrollo, en ese momento estaba orientado a procesos más o menos “desarrollistas” y paternalistas, casi de asistencialismo.

**Segundo Hito: Los Pueblos indígenas como sujetos de desarrollo.** La relación Pueblos indígenas – ISALP es fundamental hasta hoy en la dinámica institucional, fue a partir de esta relación que ISALP comprendió que el Modelo Social del Ayllu (MSA) de los pueblos indígenas tiene viabilidad histórica, no sólo para ellos sino para el desarrollo del País y de la humanidad; en este sentido, se inició lo que llamamos el proceso de “reconstitución” del MSA, fortaleciendo su base productiva, en lo económico; y aprovechando las Leyes de las reformas de ajuste estructural en su segunda fase, del periodo Neoliberal, vale decir: Ley de Participación Popular, Ley de Reforma Agraria y con menos énfasis la Ley de Reforma Educativa. Esto significó, en buenas cuentas, el fortalecimiento político de las organizaciones indígenas que se constituyeron posteriormente en interlocutores válidos ante instancias públicas y privadas, traducándose en gobiernos autónomos fuertes al interior de sus ayllus, exigiendo y ejerciendo sus derechos indígenas respecto a su reconocimiento de la identidad y su territorialidad. Este proceso de reconstitución del movimiento indígena supuso articulaciones internas, regionales y nacionales hasta la consolidación de un Movimiento Indígena nacional con sus propias características y propuestas concretas, como la reconfiguración territorial a través de la utilización de la Ley INRA que supuso en saneamiento de sus territorios como propiedad colectiva, a través de la Tierras Comunitarias de Origen (TCO’s); hoy conocidas como Territorios Indígenas Originarios Campesinos (TIOC), para el caso de Potosí ISALP acompañó y consolidó el saneamiento y la titulación de más de 71 TCOs en el Departamento de Potosí.

**Tercer Hito: La Gestión Territorial Indígena.** Como consecuencia lógica del proceso de saneamiento jurídico del territorio indígena, ISALP y los PIOs se dieron a la tarea de vigorizar el MSA a través de la Gestión Territorial Indígena (GTI) mediante el fortalecimiento del gobierno del Ayllu en el manejo territorial de sus recursos naturales en los niveles: económico - productivo, político - organizativo y ritual festivo; este proceso de fortalecimiento del MSA fue con participación activa de las familias indígenas y sus estructuras locales, regionales y departamentales de

los PIOs, logrando que la GTI se constitucionalice en la normativa nacional, aunque posteriormente se encontró con una coyuntura desfavorable en su aplicabilidad como política nacional para los PIOs.

Lo paradójico, de esta coyuntura, fue que precisamente en el gobierno del Movimiento al Socialismo (MAS), de representación indígena-campesina las propuestas indígenas quedaron marginadas de toda viabilidad histórica, lo que demuestra la predominancia de base sindical en el actual esquema gubernamental orientada a la estrategia de la confrontación directa o lo que en términos políticos se llamó la revolución permanente, vale decir, la destrucción del enemigo político a cualquier costo.

La estrategia de ISALP consistió en consolidar los modelos de GTI en 13 pueblos indígenas, acompañando sus procesos de planificación, control y manejo del espacio territorial (TIOC) y sobre todo revalorizando su identidad cultural, de manera que la GTI no solo sea una propuesta teórica, sino una forma de vida de las familia indígenas y donde se viva lo nuevo y pueda esta irradiarse al conjunto de la sociedad; en este sentido, era necesario fortalecer los gobiernos locales de los Ayllus a través de la GTI; lamentablemente este proceso quedó truncado por la reorientación de la cooperación danesa que desde los años 1996 orientó su trabajo con los pueblos indígenas de Bolivia. De todas maneras, ISALP no abandonó su estrategia y persistió dentro de sus proyectos fortaleciendo la GTI.

#### **Cuarto Hito: El Modelo Social del Ayllu como paradigma del “Vivir Bien”.**

A manera de continuidad de todo el proceso institucional encaminado hasta hoy, el Plan Estratégico para la gestión 2016-2021, pretende aportar a la construcción de una nueva alternativa de desarrollo desde el Modelo Social del Ayllu como paradigma del “Vivir Bien”, frente a la crisis de los modelos tradicionales que privilegian el crecimiento económico sin fin, en desmedro de la naturaleza (madre tierra) y el bienestar humano.

## **4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.1. Valoración Del Plan Estratégico Institucional 2010-2015**

Ha de ser necesario referirnos al segundo Plan Estratégico Institucional ejecutado en las gestiones 2010-2015, donde se puso mucho énfasis en:

- a) Hasta ahora ISALP trabaja sus PEI desde abajo hacia arriba, tanto desde las bases hacia el nivel de conducción como también desde los proyectos e iniciativas menores.
- b) Hay bastantes cambios en el entorno, p. ej. situación del movimiento indígena (cooptado, fragmentado); se ha iniciado procesos de sistematización, se ha iniciado el análisis de diferentes tipos de liderazgo (acompañante versus enfoque vertical). Ante una coyuntura bastante compleja se ve la oportunidad, además de la necesidad de trabajar durante la gestión 2015 un nuevo plan estratégico institucional.
- c) Existe el desafío de convalidar diferentes conceptos de ISALP p. ej. en cuanto a género con la población meta, su lectura, ponderación ante el tema) – son tareas pendientes que bien pueden tener su lugar dentro del proceso de la planificación estratégica.
- d) Partiendo del actual PEI surge la necesidad de profundizar desde cada uno de los proyectos la dimensión y los aportes políticos de cada uno.
- e) El actual PEI despierta el interés y hace sentir la necesidad de entrar en una fase de renovación institucional (*repensarnos en vez de acomodarnos*). Aquí cabe también el reto de continuar con el cambio inter-generacional.
- f) Partiendo del actual PEI se evidencia la necesidad de relacionarse con aliados, lograr la amplificación del trabajo y del enfoque de ISALP.

A partir de este análisis y de los logros advertidos, se ve la necesidad de articular los mismos a una propuesta más estratégica, integrando todas estas partes al modelo de desarrollo de los pueblos indígenas basados en el vivir bien, propuesta que no debe quedar únicamente en esferas del mundo indígena sino debe ser irradiada al conjunto de la sociedad civil y el Estado, de tal forma que sirva para la implementación de políticas públicas que se basen en este modelo de gestión integral de desarrollo. Por lo que esta experiencia previa, nos plantea nuevos retos para el periodo 2017-2021 que se traduce en la nueva Visión, Misión y los objetivos estratégicos que explicamos a continuación:

## 4.2. Misión

“Somos una ONG, que apoya la construcción de un modelo alternativo de desarrollo basado en el principio del “buen vivir” y de una cultura de paz, promoviendo procesos de agricultura sostenible para la seguridad y soberanía alimentaria, gestión de riesgos para la adaptación al cambio climático, disminución de toda forma de violencia en contra de las mujeres, mayor equidad de género; haciendo uso del “ejercicio positivo del derecho” con la finalidad de hacer realidad las oportunidades jurídicas que dispone la CPEP, para mejorar las condiciones de vida de los PIOs y de sectores más vulnerables del Departamento Potosí.”

## 4.3. Visión

“Al 2021 ISALP y los pueblos indígenas y poblaciones vulnerables del Departamento de Potosí, han consolidado un modelo de desarrollo alternativo basado en su principio del “buen vivir” y el “ejercicio positivo del derecho” posicionando en la sociedad civil a nivel local y regional como aporte fundamental al desarrollo sustentable y el ejercicio pleno de los derechos humanos en el Estado Plurinacional de Bolivia.”

## 4.4. Valores Institucionales

**Equidad de Género y Respeto.** - Participación plena y equitativa de hombres y mujeres en todos los niveles, a nivel interno institucional y en las poblaciones metas de los proyectos. Consideración y tolerancia a las diferencias entre miembros de ISALP y con los usuarios de los proyectos con quienes se interactúa.

La equidad de género, supone la visualización y análisis de las necesidades de mujeres y hombres en todos los ámbitos de la vida, haciendo una valoración y análisis cuantitativo y cualitativo sobre la representación de hombres y mujeres, sus necesidades económicas, formación, las desigualdades de género y la realidad de hombres y mujeres en el contexto y territorio concreto desde sus familias, comunidades y ayllus en el departamento de Potosí; este análisis consiste en visibilizar y transformar las desigualdades de género como pueden ser población, empleo, educación, usos del tiempo, violencia de género, pensiones, seguridad social y participación política e incluso implica hacer una valoración sobre infraestructuras, recursos que reciben mujeres y hombres mediante la puesta en

marcha de las distintas acciones a realizarse en los proyectos y el presente Plan estratégico Institucional.

**Compromiso con el enfoque y proyecto institucional.-** Para el cumplimiento y ejecución del Plan Estratégico Institucional, es importante, el compromiso de todos y todas que prestan sus servicios en ISALP, quienes deberán estar plenamente identificados con el enfoque, el proyecto y los nuevos desafíos plasmados en el Plan Estratégico, porque hacer realidad la misión y visión institucional va más allá de ejecutar meramente los objetivos de los proyectos, sino implica la contribución desde los proyectos a los objetivos estratégicos y metas de gestión institucional.

**Transparencia y rendición de cuentas:** Por decisión institucional, todos los informes narrativos, financieros y económicos son transparentes y son objeto de rendición de cuentas en diferentes esferas del Estado Plurinacional de Bolivia en sus respectivos Ministerios y, fundamentalmente esta rendición de cuentas se lo efectúa a la sociedad civil y particularmente a los beneficiarios y beneficiarias de cada uno de los proyectos en espacios institucionales. No cabe duda que la rendición de cuentas, es parte no solo de la cultura institucional, sino es un valor institucional fundamental que tienen como finalidad no solo hacer conocer el manejo económico y financiero, sino también los aportes que está realizando como organización no gubernamental comprometida con poblaciones vulnerables del departamento de Potosí.

**Solidaridad y Respeto:** El relacionamiento con las poblaciones metas de los proyectos y entre el personal de ISALP se desarrolla y se enmarca en la solidaridad y respeto mutuo, haciendo énfasis en el respeto a sus formas, costumbres, sabiduría y tecnología de los pueblos originarios del departamento de Potosí.

**Descentralización de responsabilidades y Reflexión:** La descentralización de funciones y responsabilidades institucionales desde niveles de dirección hasta los responsables de los proyectos es un valor institucional porque se constituye en una forma de transmisión de responsabilidades para el mayor involucramiento del personal de ISALP; esta descentralización ha hecho que todos y todas los que trabajamos en ISALP asuman de manera directa responsabilidades y se involucren en la propuesta institucional de manera reflexiva y comprometida. Para este fin la institución ha fomentado no solo la descentralización sino también los espacios de reflexión que van juntos para lograr mayores impactos en este compromiso social

dirigido a transformar situación que ayuden a mejorar las condiciones de vida no solo de los usuarios del proyecto sino también de la sociedad civil.

**Responsabilidad y Compromiso Social:** Estructurar niveles de participación individual y colectiva que permita que los integrantes de ISALP se constituyan en parte de una propuesta transformadora de la realidad y el bien común con alto compromiso social, nos encaminará a que cada uno de los integrantes de institución cumplan adecuadamente sus funciones y asuman reflexivamente las consecuencias de su sus actos y acciones.

**Independencia y Objetividad.** - Ya es parte de la cultura institucional, que sus integrantes, intervengan en todas sus acciones y ejecuciones de los proyectos despojados de sus percepciones e intereses personales, de tal forma que a tiempo de tomar decisiones estas estén libres de condicionamientos que puedan perjudicar la objetividad en la percepción de la realidad y ejecución de los proyectos que les fueron encomendados.

**Defensa al Enfoque Intercultural.** - Es cultura institucional tener presente en cada una de las acciones el enfoque a la intercultural como un factor de reconocimiento y revalorización de las culturas minoritarias e históricamente marginadas para buscar la cohesión social y el acceso a una ciudadanía plena y ejercicio de derechos.

Por lo que todo nuestro accionar como institución seguirá basado en principios y valores que privilegian la participación democrática, la transparencia, la justicia, equidad de las personas, la solidaridad y el compromiso con los sectores más vulnerados en el departamento de Potosí; principios y valores que guiarán la ejecución del nuevo plan estratégico 2016-2020.

#### **4. 5. MANDATOS INSTITUCIONALES**

ISALP, tiene como objetivo fundamental el de mejorar las condiciones y la calidad de vida con ejercicio pleno de derechos humanos de pueblos indígenas y sectores vulnerables en el departamento de Potosí; a través de la construcción y consolidación de un modelo de desarrollo basado en los principios del bien común y el buen vivir practicado por los pueblos originarios y fortalecido en su proceso de Gestión Territorial Indígena como una alternativa a los modelos de desarrollo

capitalista que privilegian el extractivismo depredador, crecimiento económico y el individualismo en desmedro del territorio y el propio hábitat de la humanidad.

En esta línea los mandatos institucionales son:

- a) Ejecutar programas y proyectos que profundicen cada uno de los elementos centrales del modelo alternativo de desarrollo basado en el buen vivir, para demostrar con prácticas concretas que es posible su implementación y aplicación práctica, todo esto en coordinación estrecha con los usuarios de diferentes proyectos.
- b) Monitorea y evaluar el Plan Estratégico a través de la implementación de matrices de monitoreo y evaluación participativa de efectos e impactos que recoja y visibilice los logros en cada proyecto y, además, las metas de gestión que están retroalimentando los desafíos institucionales del PEI.
- c) Elaborar el Plan Estratégico de Comunicación, es también un mandato institucional porque la comunicación ligada a la sensibilización nos ayudará a crear o generan conciencias críticas a través de la difusión de mensajes e ideas fuerza para informar a la Sociedad civil y Estado en su diferentes niveles -haciendo énfasis en los niveles más locales-, un proceso de información para la sensibilización del modelo de vida basado en el “vivir bien” como alternativa y enfoque de desarrollo más amigable con la madre tierra, todo esto a tiempo de tomar decisiones económicas, políticas y sociales. Asimismo, el plan estratégico comunicacional contendrá objetivos internos institucionales de cómo es la comunicación interna y cuáles son sus perspectivas como ISALP. Por esto el Plan Estratégico Comunicacional contribuirá con:
- d) Elaborar el Plan de Genero y Violencia en contra de las mujeres, plan estratégico que contribuirá a:
  - Que el enfoque, de género se consolide como política institucional fortaleciendo la participación plena y equitativa de hombres y mujeres en todos los niveles, al interior de la institución y en las poblaciones metas.
  - Contar con herramientas, tecnicas y metodologias para la transversalizacion del enfoque de genero en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de los proyectos.



- Que los usuarios del proyecto tomando en cuenta los principios de dualidad y complementariedad como parte del modelo social del ayllu coadyuven a la participación plena de las mujeres en todos los niveles públicos y privados.
- e) Forma parte del Plan Estratégico Institucional 2017-2021, la implementación del proyecto K'ACHAKAUSA KUNAPAQ, "Para que vivamos todos en armonía" Prevención y transformación de conflictos en el Departamento de Potosí, Bolivia, financiado por: WFD WELTFRIEDENSDIENST - SERVICIO MUNDIAL PARA LA PAZ, el mismo contribuirá al Plan Estratégico con:
  - La Elaboración de un documento sistematizado sobre los símbolos de paz como parte de los principios y valores ancestrales del modelo social del ayllu de los PIOs, para fortalecer la metodología de prevención y transformación constructiva de conflictos en una Cultura de Paz.
  - La difusión y socialización del Modelo Social del Ayllu con enfoque de Cultura de Paz como alternativa a los modelos de desarrollo tradicionales.
  - El cambio de actitud y un nuevo discurso en el imaginario del personal de ISALP sobre el modelo social del ayllu, su simbología de paz sistematizada en un documento.
  - La elaboración de material didáctico sistematizado sobre el manejo, prevención y transformación constructiva de conflictos con enfoque de SCP, en el marco del plan estratégico comunicacional de ISALP 2017-2021.
- f) La implementación del Plan Transversal del VIH/SIDA, el mismo que contribuirá en la gestión 2017-2021 a:
  - Que la temática del VIH/SIDA, con enfoque de derechos humanos y acciones de prevención, se consolide como política institucional.
  - Que la institución pueda constituirse en un referente para otras organizaciones en temas de transversalización del VIH/SIDA, como parte de la incidencia política institucional.

- Que el personal técnico de ISALP, se encuentra sensibilizado con la pandemia del VIH-SIDA e impulsa procesos de sensibilización con la población meta de los proyectos
  - Que la población meta de los proyectos, se encuentre sensibilizado con la problemática del VIH – SIDA y replican sus conocimientos.
  - Que la Institución cuente con material didáctico y de difusión adecuada sobre la pandemia del VIH/SIDA, destinado a sus usuarios para lograr la prevención y difusión como parte de sus derechos fundamentales de las personas.
- g) Finalmente forma parte de este Plan Estratégico de Incidencia Política; la propuesta de incidencia política tiene como principal objetivo el fortalecer el Modelo Social del Ayllu como una alternativa al desarrollo en los pueblos indígenas, mediante procesos de empoderamiento de las organizaciones originarias y los líderes comunales (incidencia social) con capacidades de análisis y reflexión sobre su modelo, de tal manera que sean los que expliquen y defiendan “*el nuevo paradigma comunitario de la cultura de la vida, para vivir bien*” dentro y fuera del Pueblo Indígena. Para garantizar la sostenibilidad del modelo las organizaciones originarias formularan propuestas a favor del Modelo Social del Ayllu (incidencia en políticas públicas) para ser incorporadas en las normativas y planes de los territorios autonómicos locales (autonomías indígenas y municipales) de manera se conviertan en políticas públicas.

Para el desarrollo del proceso de incidencia política se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- **Incidencia Social:** orientada a fortalecer las organizaciones indígenas en la toma de mayor conciencia respecto su modelo social del Ayllu, sensibilización al interior de las comunidades a través de procesos de reflexión y análisis de las practicas diarias y cotidianas de las familias, de manera que sean los mismos pueblos indígenas los que sustenten y presenten el Modelo Social del Ayllu, a la sociedad no indígena.
- **Incidencia en Políticas Públicas:** dirigida a la formulación de propuestas

a favor del Modelo Social del Ayllu para ser insertas en los estatutos autonómicos indígenas, cartas orgánicas, planes territoriales o mecanismos que garanticen la implementación del modelo en los Gobiernos autónomos locales.

Po lo que el presente plan contribuirá a:

- Análisis y reflexión en concejos locales de los ayllus en cuatro (4) regiones del Departamento de Potosí, en torno al manejo y sustento del Modelo Social del Ayllu.
- Generación de propuestas de política pública en los ámbitos económico, social, cultural y político, desde las comunidades y ayllus como parte del ejercicio positivo del derecho en el marco de las autonomías.
- Conversatorios interinstitucionales (municipio, ayllu e ISALP), sobre el modelo social del ayllu y problemáticas que afectan a los pueblos indígenas y sectores vulnerables del Departamento de Potosí.
- Posicionamiento en medios comunicación y redes sociales del Modelo Social del Ayllu para generar corriente de opinión en la sociedad civil, a partir de la implementación de una estrategia comunicacional
- Establecimiento de sinergias y complementariedades institucionales con organismos privados y públicos que trabajan con pueblos indígenas y sectores vulnerables en condiciones de pobreza, para la profundización e irradiación del modelo social del ayllu.

#### **4.6. DESAFÍOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES Y SUS OBJETIVOS**

El presente Plan Estratégico, ha identificado 4 desafíos estratégicos, de los cuales, tres son desafíos institucionales externos, entendidos estos como las acciones hacia el entorno de los Pueblos Indígenas Originarios (PIO's.); estos desafíos guiarán el trabajo institucional durante los próximos cinco años de duración.

#### 4.6.1. Desafío Institucional N° 1

##### **DESAFÍO INSTITUCIONAL 1:**

**Con la consolidación de los conceptos y modelos de vivir bien del ayllu en el marco de la GTI, mejorando la calidad de vida en términos de seguridad y soberanía alimentaria, disminución de violencia y mayor equidad de género, tratamiento de conflictos, gestión de riesgo y ejercicio positivo del derecho.**

Para lograr y conseguir este desafío, nos hemos planteado los siguientes **Objetivos Específicos:**

##### **4.6.1.1. O.E. N° 1 Construcción y conceptualización de los modelos de desarrollo del ayllu**

En los últimos años se ha hecho perceptible el incremento del impacto del cambio climático lo que ha provocado el cuestionamiento al modelo de explotación irracional de los recursos naturales para la satisfacción de necesidades; esta reflexión ha tenido avances significativos en el planteamiento de propuestas alternativas.

En este sentido y siendo innegable que los pueblos indígenas/originarios en su proceso de resistencia a la colonización han mantenido su modelo de vida basado en su cosmovisión y los saberes ancestrales; hoy ese modelo de vida está perfectamente en vigencia, convirtiéndose por tanto en una alternativa al modelo actual.

Es por ello que, para lograr construir el paradigma de modelo de vida basado en “el ayllu” es necesario la conceptualización de ese modelo con los propios actores de las comunidades y ayllus; considerando para ello la vivencia organizativa, ritual festivo, aspectos económico - productivos, justicia, etc.

##### **4.6.1.2. O.E. N° 2 Lograr avances significativos en la GTI como elemento central de sus modelos de desarrollo**

Los avances logrados en las comunidades y ayllus de cobertura del trabajo de ISALP sobre la titulación de la tierra - territorio y la gestión territorial indígena obedecen a un momento importante del contexto nacional y del ejercicio de derechos de los y las originarias.

Si bien a lo largo de ese tiempo se ha conseguido avanzar en la reflexión del territorio como el espacio donde se expresa un conjunto de sistemas del modelo social del ayllu; hoy es necesario encaminar acciones tendientes a fortalecer la relación dinámica y holística, entre lo económico - productivo, organizativo, social, cultural e ideológico, como aspectos fundamentales del modelo del ayllu.

Ello requiere dar continuidad al proceso de la gestión territorial indígena como elemento central del modelo del ayllu.

#### 4.6.2 Desafío Institucional N° 2

##### **DESAFÍO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2**

**Desde las experiencias concretas de los modelos de desarrollo del ayllu se contribuye con elementos para el debate público de alternativas de desarrollo a nivel local (ayllus y municipios) y regional (cuatro regiones del departamento).**

Para lograr y conseguir este desafío, nos hemos planteado los siguientes **Objetivos Específicos:**

##### **4.6.2.1. O.E. N° 1 Facilitar procesos de empoderamiento de los PIOs para visibilizar el modelo del ayllu en espacios municipales y otros para generar debate público sobre alternativas de desarrollo**

Los Pueblos Indígenas Originarios en los últimos años han avanzado en lo que hace al reconocimiento jurídico de su existencia e identidad; ello significa un nuevo contexto en el que deben relacionarse con el Estado y el conjunto de la sociedad boliviana.

En este sentido el trabajo institucional debe privilegiar el acompañamiento en el

fortalecimiento de capacidades, auto estima y participación de hombres y mujeres; para revalorar la identidad, la pertenencia como elementos de la dimensión individual; por otro lado, la toma de conciencia del rol histórico de los pueblos indígenas originarios – como poder propio -, la movilización – poder para –, como la dimensión colectiva. La acción coordinada y armónica de estas dimensiones permitirá avanzar en el empoderamiento de los Pueblos Indígenas Originarios.

Los resultados del empoderamiento como proceso social y político impulsarán la visibilización del modelo del ayllu en espacios locales y facilitará la generación de debate público sobre modelos de desarrollo.

#### **4.6.2.2. O.E. N° 2 Contribuir con la difusión desde los modelos de desarrollo del ayllu logrando incidencia en torno a alternativas del desarrollo**

La creciente necesidad de configurar un pensamiento y paradigma que regule las relaciones ser humano – naturaleza para la satisfacción de las necesidades, es un entorno que permite presentar como alternativa el modelo social del ayllu y aportar a la reflexión local.

Por lo que en definitiva ISALP apuesta a realizar acciones que contribuyan a la difusión sistemática y ordena de la experiencia valiosa de los pueblos indígenas originarios de cobertura respecto de su forma y modelo social. Consecuentemente también favorecer la incidencia de los beneficiarios en su propio entorno (municipio).

#### **4.6.3 Desafío Institucional N° 3**

##### **DESAFÍO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 3**

**El Ejercicio Positivo del derecho servirá para la Operativización real de los derechos individuales y colectivos de poblaciones urbanas, periurbanas y pueblos indígenas originarios usuarios de los proyectos.**

Para lograr y conseguir este desafío, nos hemos planteado los siguientes **Objetivos Específicos:**

#### **4.6.3.1. O.E. N° 1 Generar corriente de opinión sobre administración de justicia a través de casos emblemáticos**

Indudablemente las administraciones de justicia en el país se constituyen en un aspecto que preocupa no solamente al gobierno sino también a la sociedad civil; los intentos por cambiar esa realidad de desconfianza y falta transparencia, no han logrado los resultados esperados.

En consecuencia, es preciso avanzar en cambios perceptibles en la administración de justicia, considerando que para ello es preciso crear corriente de opinión partiendo desde la individualidad de los entes sociales para adentrarse en un proceso comunicativo colectivo donde se debatan las ideas. Todo esto desde la reflexión de casos representativos de aplicación de la normativa en el país.

#### **4.6.3.2. O.E. N° 2 Atención de demandas jurídicas dirigidas a generar compromisos de sensibilización y acción para la prevención**

La atención de demandas jurídicas han sido un aspecto fundamental e invariable que hace a la esencia institucional pues ha permitido el acceso a la justicia de los sectores más vulnerables de la sociedad, en especial los referidos a la violencia contra la mujer; los logros obtenidos en esta área a lo largo de los años de vida institucional y los altos niveles de confianza de la sociedad potosina se constituyen en el fundamento para ratificar como objetivo institucional la atención de demandas jurídicas.

Sin embargo, dada la experiencia institucional es necesario no sólo la atención jurídica sino avanzar hacia la generación de compromisos de sensibilización y acciones para la prevención de la violencia contra las mujeres.

#### **4.6.4 Desafío Institucional N° 4**

##### **DESAFÍO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 4 (INTERNO):**

**Evidenciar la dimensión política en los imaginarios del personal de toda la institución en torno a la ejecución de los proyectos.**

Para lograr y conseguir este desafío, nos hemos planteado los siguientes **Objetivos Específicos**:

#### **4.6.4.1. O.E. N° 1 Mayor conectividad entre los proyectos la propuesta global institucional**

Considerando que ISALP es una institución que cuenta con diferentes proyectos que abarcan temáticas diversas como: seguridad alimentaria, generación de capacidades jurídicas y de gestión, gestión de riesgos, cultura de paz y asistencia jurídica; se hace necesario conseguir mayor conectividad de los proyectos con la propuesta global institucional, lo que permitirá fortalecer el modelo social del ayllu desde diferentes ángulos.

#### **4.6.4.2 O.E. N° 2 La sistematización contribuye a la reflexión política del enfoque institucional**

En este nuevo período institucional, es ineludible realizar la sistematización de experiencias exitosas en los diferentes proyectos; pues este proceso permite ordenar la experiencia y obtener enseñanzas en la ejecución de los proyectos y principalmente aporta a la reflexión del enfoque institucional.



## 4.7. MATRIZ POR DESAFÍO (OBJETIVOS, INDICADORES, LÍNEAS DE ACCIÓN, PLAZOS)

DESAFIOS INSTITUCIONALES	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	LINEAS DE ACCION	PLAZO
N° 1 Con la consolidación de los conceptos y modelo de vivir bien del ayllu en el marco de la GTI, mejorando la calidad de vida en términos de seguridad y soberanía alimentaria, disminución de violencia y mayor equidad de género, tratamiento de conflictos, gestión de riesgo.	1.1. Construcción y conceptualización del modelo social del Ayllu basado en el vivir bien.	1.1.A.: Un modelo conceptualizado de vivir bien de los ayllus sistematizado en cuatro documentos que expresan las características de las cuatro zonas del departamento de Potosí en lo que hace a lo productivo, organizativo-político, ritual festivo.  1.2.A Un documento sistematizado de formas tradicionales de resolución de conflictos.	1.1.1. Coordinación interproyectos para la consolidación y ajuste de la información recolectada  1.1.2. Validación de la información con colectivos del ayllu  1.1.3. Intercambio de experiencias	2017 y 2018
	1.2. Lograr avances significativos en la GTI como elemento central de sus modelos de desarrollo	1.2.A.: Se cuenten con PGTIs funcionando, por lo menos con uno por cada una de las cuatro regiones	1.2.1. Seguridad y soberanía alimentaria 1.2.2. Gestión de riesgo 1.2.3. Ejercicio de derechos 1.2.4. Equidad de género 1.2.5. Gobernabilidad 1.2.6. Tratamiento de conflictos	2017 a 2020

<p><b>N° 2</b> Desde las experiencias concretas de los modelos de desarrollo del ayllu se contribuye con elementos para el debate público de alternativas de desarrollo a nivel local (ayllus y municipios) y regional (cuatro regiones del departamento).</p>	<p>2.1. Facilitar procesos de empoderamiento de los PIOs para visibilizar el modelo del ayllu en espacios municipales y otros para generar debate público sobre alternativas de desarrollo.</p>	<p>2.1.A.: Por lo menos 4 ayllus empoderados generan debate público</p>	<p>2.1.1. Espacios de reflexión, capacitación y conversatorios</p> <p>2.1.2. Programas de difusión y socialización</p>	
	<p>2.2. Contribuir con la difusión desde los modelos de desarrollo del ayllu logrando incidencia en torno a alternativas del desarrollo</p>	<p>2.2.A.: Por lo menos 2 espacios de incidencia en torno a alternativas de desarrollo.</p>	<p>2.2.1. Difusión masiva del modelo alternativo del ayllu</p> <p>2.2.2. Difusión den los modelos de desarrollo con los aliados para generar elementos de reflexión e incidencia</p>	<p>2019 – 2020</p>
<p><b>N° 3</b> El Ejercicio Positivo del derecho servirá para la Operativización Real de los derechos individuales y colectivos de poblaciones urbanas, periurbanas y pueblos indígenas, originarios usuarios de los proyectos.</p>	<p>3.1. Generar corriente de opinión sobre administración de justicia a través de casos emblemáticos, así como las formas tradicionales de resolución de conflictos.</p>	<p>3.1.A.: Al menos se cuenta con una base de datos sobre la administración de justicia en sus diferentes ámbitos</p>	<p>3.1.1. Implementar observatorio</p> <p>3.1.2. Difusión (radio y TV)</p>	<p>2017 – 2018</p>

	3.2. Atención de demandas jurídicas dirigidas a generar compromisos de sensibilización y acción para la prevención	3.2.A.: Por lo menos 3 iniciativas colectivas abocadas a acciones de sensibilización y prevención	3.2.1. Patrocinio jurídico  3.2.2. Promoción acompañamiento de iniciativas colectivas	2017 – 2021
N° 4 Evidenciar la dimensión política en los imaginarios del personal de toda la institución en torno a la ejecución de los proyectos.	4.1. Mayor conectividad entre los proyectos la propuesta global institucional	4.1.A.: El personal de la institución conoce y desarrollan la propuesta institucional	4.1.1. Talleres de reflexión por programa e institucional  4.1.2. Monitoreo a la mayor conectividad	2017 – 2021
	4.2. La sistematización contribuye a la reflexión política del enfoque institucional	4.2.A.: Por lo menos cinco documentos que contribuyen de forma significativa al enfoque institucional	4.2.1. Procesos de sistematización a nivel de los equipos de proyectos	2017 – 2021

#### **4.8. CONDICIONES NECESARIAS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2017-2021**

Para poder lograr nuestra visión institucional es necesario que los cuatro desafíos institucionales (Externos e Interno), tengan condiciones necesarias para que su implementación sea exitosa están deben ser claras y concretas, es decir respondan al ¿cómo vamos a lograr todo lo planificado?, y, para dar respuesta a ello tenemos las siguientes estrategias operativas:

##### **Estrategia 1. EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS PARA EL LOGRO DE LOS DESAFIOS INSTITUCIONALES**

Todos los Proyectos y Programas relacionados a: Seguridad y Soberanía Alimentaria, Acceso a la Justicia, Gestión de Riesgos, Tratamiento, Manejo y Prevención de Conflictos para construir culturas de Paz, Fortalecimiento a la Base productiva y otros, serán ejecutados en función de la Misión y Visión del

presente Plan Estratégico Institucional ya que los mismos servirán para conseguir los logros previstos en cada uno de los proyectos que están íntimamente ligados a los desafíos institucionales previstos en el presente plan; además, cada uno de los proyectos tendrán metas de gestión específicas destinadas a lograr los indicadores de la visión estratégica. Por lo que al estar planteado de esta forma la estrategia de la ejecución operativa, se garantizará la consecución de los cuatro desafíos institucionales.

## **Estrategia 2. DOCUMENTACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS CONCRETAS DE LOS DIFERENTES COMPONENTES DEL MODELO SOCIAL DEL AYLLU POR PARTE DE LOS EQUIPOS TÉCNICOS**

Consideramos que la documentación y sistematización de los procesos y de las experiencias concretas de cada uno de los componentes que hacen al modelo social del Ayllu, serán documentadas y sistematizadas para contribuir a la construcción conceptual del modelo de desarrollo del Ayllu basado en el principio del vivir bien. Por lo que todos los equipos técnicos documentarán y sistematizarán sus experiencias para fundamentar la propuesta estratégica.

## **Estrategia 3. COMPLEMENTACIÓN EN LOS PLANES DE CAPACITACIÓN CON TEMAS RELACIONADOS AL MODELO SOCIAL DEL AYLLU Y EL VIVIR BIEN.**

Todas las actividades de cada uno de los proyectos, en lo que se refiere a la capacitación, deberán ser complementadas con el modelo del “Vivir Bien”, de manera que seamos capaces de ser fieles a nuestra metodología de partir de la realidad concreta de los PIO’s, para desde ahí, visibilizar un enfoque de desarrollo alternativo basado en esta forma particular de vida que tienen los pueblos indígenas.

## **Estrategia 4: APLICACIÓN DEL EJERCICIO POSITIVO DEL DERECHO COMO ESTRATEGIA DE OPERATIVIZACIÓN DE LOS DERECHOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS.**

El Estado Plurinacional de Bolivia, desde el 2009, cuenta con una Constitución Política del Estado que prevé todos los derechos individuales y colectivos de los y

las ciudadanas bolivianas, lo que hace falta es la operativización de estos derechos a través de la implementación de las normas legales específicas que por diferentes motivos no se están cumpliendo, por el ello, esta estrategia servirá para el ejercicio de derechos, con lo que institucionalmente ratificamos esta estrategia institucional en el presente contexto.

### **Estrategia 5. APLICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GÉNERO, VIOLENCIA EN TODAS SUS FORMAS Y MUJER INDÍGENA.**

El nuevo contexto nos desafía a seguir achicando la brecha de las relaciones inequitativas de género, más aun, cuando en la comunidades y pueblos indígenas la mujer con efectos de la migración asume nuevos roles que en muchos de los casos está sobrecargando sus labores cotidianas, estos y otros factores nos invita a trabajar de manera más sistemática el tema género y mujer indígena; por lo cual para evitar la dispersión o invisibilización de esta temática, como parte de la implementación del nuevo plan estratégico, se cuenta con una estrategia de género y mujer indígena que incorpora prácticas de promoción de equidad de género implementando mecanismos que mejoren el acceso de mujeres a niveles de decisión pretendiendo lograr la participación de las mujeres en el modelo del vivir bien.

### **Estrategia 6. APLICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN E INCIDENCIA POLÍTICA.**

Consideramos que la planificación estratégica institucional, es de suma importancia en este nuevo contexto ya que nos permite tener una mirada estratégica al largo plazo porque el trabajo comunicacional no puede limitarse únicamente a la trasmisión de información, sino tiene que trascender a procesos de intercambio entre los medios de comunicación y sociedad civil para responder a sus necesidades e inquietudes. En esta misma línea, entendemos que la comunicación no solo externa sino también interna relacionada en el caso institucional a los objetivos de la organización de sus usuarios y de su entorno donde desarrolla sus actividades.

Cada vez es más importante contar con herramientas o documentos que puedan contribuir a encaminar procesos de incidencia y movilización política para revertir situaciones y lograr la operativización de los derechos individuales y colectivos de ciudadanos (hombres y mujeres); estos procesos para que tengan

mayor incidencia deben necesariamente estar planificados e identificados los mecanismos las actividades el objetivo y las responsabilidades para asumir estos procesos, por cuya razón consideramos importante tener un plan de incidencia política que acompañe al Plan Estratégico Institucional.

Por esta razón, hemos elaborado dos documentos base referidos a: Estratégica de Comunicación Institucional y Estrategia de Incidencia Política. Ambos documentos forman parte del presente plan estratégico institucional, los mismos que serán implementados durante la duración del Plan Estratégico Institucional 2017-2021.

### **Estrategia 8. APLICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TRANSVERSALIZACIÓN DEL VIH/SIDA.**

ISALP, desde la gestión 2010 está implementando una estrategia de transversalización del VIH/SIDA, estrategia aplicada tanto a nivel interno como con los usuarios de los proyectos; hoy ratificamos esta estrategia debido a que la pandemia, no es ajena a las realidades donde se ejecutan los proyectos porque la prevalencia según datos proporcionados por el PROGRAMA VIH/SIDA dependiente del Ministerio de Salud del Estado Plurinacional de Bolivia han ido en aumento de 20.000 casos a 37.000 casos de portadores del VIH/SIDA en Bolivia, lo que quiere decir que va en aumento y como institución que aporta al desarrollo y ejercicio de derechos de sectores marginados no podemos ver únicamente sino contribuir a la prevención de esta pandemia, por lo que ratificamos la aplicación de la estrategia de transversalización del VIH/SIDA.

### **Estrategia 9. RECURSO ECONÓMICOS Y HUMANOS.**

Para que el desarrollo y la implementación sea exitosa, será necesario referirnos a los recursos necesarios sean estos: financieros, materiales, técnicos, metodológicos y otros. Estos recursos al estar íntimamente ligados con la ejecución de los proyectos y programas institucionales, están garantizados, toda vez que el plan estratégico resume el enfoque estratégico de todos los proyectos, al ser así estos recursos están garantizados para su implementación.

En lo que hace a los recursos humanos, cada proyecto cuenta con profesionales multidisciplinario que serán los encargados de la ejecución de las líneas de acción,

las mismas que serán monitoreadas por el equipo institucional de seguimiento, monitoreo y evaluación a la cabeza del Director Ejecutivo y los Directores de Programa quienes dinamizarán el proceso ya que los mismos cuentan con capacidades y metodologías necesarias para el trabajo.

Finalmente indicar que será necesario para la implementación el concurso y la voluntad de todo el personal de ISALP y, el compromiso de sus usuarios quienes deberán involucrarse en todo el proceso y de esta manera podremos decir al cabo de los cinco años que se han cumplido los desafíos institucionales.

## **4.9. LÍNEAS DE ACCIÓN**

Las líneas de acción que serán las actividades operativas son de suma importancia en la implementación del presente plan, por esa razón, a continuación, haremos una breve descripción de cada una de ellas:

### **1.1.1. Coordinación interproyectos para la consolidación y ajuste de la información recolectada**

Esta línea de acción busca generar esfuerzos de corresponsabilidad entre los equipos técnicos que gestionan los diferentes proyectos institucionales, a fin alcanzar los resultados previstos en el presente plan; para ello las acciones concretas son:

- Generación de capacidades internas a partir de los espacios institucionales
- Diagnósticos comunitarios sobre los elementos centrales del modelo de vida de los ayllus (justicia, saberes, organización, espiritualidad, etc)
- Espacios de concertación para la reflexión y complementación de la información primaria recolectada sobre el modelo de vida del ayllu.

### **1.1.2. Validación de la información con colectivos del ayllu**

Sin duda el trabajo institucional de recolección y sistematización de información que ayude a la conceptualización del modelo del ayllu, necesita de la validación por parte de los propios actores, para lo cual tenemos las siguientes tareas:

- Sistematizar la información recolectada en campo sobre el modelo del ayllu para facilitar la validación

- Reforzar espacios propios de los ayllus para la reflexión de la información recolectada
- Seguimiento a las actividades de validación de la información recolectada.

### **1.1.3. Intercambio de experiencias**

- Consolidación de documentos finales que contengan la sistematización del modelo de vida de los ayllus
- Realizar talleres entre los ayllus de las cuatro zonas de cobertura para el intercambio de experiencias.

### **1.2.1. Favorecer las buenas prácticas de seguridad y soberanía alimentaria**

La soberanía alimentaria entendida como la facultad de cada pueblo que tienen para definir sus propias estrategias productivas y alimentarias para garantizar la seguridad alimentaria, se constituye en un componente importante de la vida de los ayllus por tanto es importante su fortalecimiento. Por ello ISALP centrará su trabajo en:

- Impulso de procesos reflexivos y formativos sobre la seguridad y soberanía alimentaria
- Mejora del sistema económico – productivo de las familias, comunidades y usuarios de los proyectos.

### **1.2.2. Seguimiento y contribución en el desarrollo de estrategias comunales para la gestión de riegos.**

La gestión de riesgos como línea de acción institucional obedece al creciente impacto del cambio climático en el comportamiento de la naturaleza y por consiguiente la afectación de la vida de los pueblos indígenas, por ello debemos enfocarnos en labores específicas como:

- Consolidación de mecanismos comunales existentes para la gestión de riegos.
- Impulso de propuestas ante el municipio para la prevención y atención de riesgos.



- Facilitación de procesos formativos sobre la gestión de riesgos.

### **1.2.3. Favorecer la generación de capacidades en el ejercicio de derechos**

Si bien el contexto jurídico del país ha cambiado en los últimos 10 años, con relación al reconocimiento de derechos a favor de grupos tradicionalmente excluidos, es decir hoy en Bolivia existen un sin número de disposiciones legales que favorecen los derechos de mujeres, niños, pueblos indígenas originarios y otros grupos sociales, sin embargo, es perceptible la falta de cumplimiento de las leyes; lo que supone de manera innegable la necesidad de profundizar el conocimiento de las leyes en hombres y mujeres no sólo de las comunidades sino también de las áreas periurbanas; así mismo facilitar el acceso a la justicia. Para ello creemos necesario actuar a favor de:

- Promoción de procesos reflexivos y formativos sobre derechos individuales y colectivos.
- Impulsar y mejorar el acceso a la justicia

### **1.2.4. Equidad de género**

Las condiciones de la mujer, en relación a su acceso educación, oportunidades laborales, de capacitación y en general con relación al ejercicio de derechos, son una preocupación permanente en la institución; por la importancia económica, política y sociocultural que desempeña en las comunidades y el ayllu, si queremos avanzar será necesario concretar las siguientes acciones:

- Visibilizar el aporte de las mujeres en lo productivo - económico, lo político y sociocultural que desempeña en las comunidades y el ayllu.
- Fortalecer los liderazgos de las mujeres
- Generar reflexión en los varones desde la masculinidad; sobre los derechos de varones y mujeres.
- Revalorizar los elementos de la complementariedad y dualidad todo esto permitirá, promover la perspectiva de género, buscando que se reduzcan las inequidades entre varones y mujeres.

### **1.2.5. Gobernabilidad**

- Facilitar la reflexión sobre la relación de poder en los ayllus
- Fortalecer las formas de nombramiento de las autoridades desde los elementos de rotación y Thaqui.

### **1.2.6. Fomento de la cultura de paz**

- Facilitación en espacios de reflexión sobre tratamiento de conflictos y cultura de paz
- Mejorar de los mecanismos de atención temprana de los conflictos

### **2.1.1. Espacios de reflexión, capacitación y conversatorios**

Desde la perspectiva de la metodología de acción – reflexión – acción, la institución debe:

- Crear y fortalecer espacios formativos y de reflexión en los ayllus de cobertura institucional; sobre la propuesta alternativa del modelo social del ayllu frente a la corriente del desarrollismo
- Facilitación de conversatorios con la sociedad civil y representantes municipales con acciones que permitan visibilizar el modelo del ayllu con otros actores.

### **2.1.2. Programas de difusión y socialización**

El uso de los medios de comunicación es importante a la hora de socializar la propuesta de modelo del ayllu como una alternativa al modelo vigente. Lo que requiere:

- Fortalecer el manejo conceptual del modelo social del ayllu de los y las originarias para transmitir las experiencias concretas de los ayllus desde las que se pueda generar debate en cuanto a la satisfacción de necesidades y desarrollo.
- Generar programas televisivos que amplíen el conocimiento sobre el paradigma del modelo de vida de los ayllus.

### **2.2.1. Difusión masiva del modelo alternativo del ayllu**

- Elaborar material con esquemas y conceptualizaciones del modelo social del ayllu para la difusión masiva (cartillas, spots, cuñas radiales y otros).

### **2.2.2. Difusión den los modelos de desarrollo con los aliados para generar elementos de reflexión e incidencia**

- Generar espacios de reflexión con aliados sobre modelo de desarrollo y nuevos paradigmas.
- Promover espacios con aliados para generar incidencia sobre el modelo de desarrollo

### **3.1.1. Implementar observatorio**

- Generar y sistematizar información respecto de la situación de los derechos
- Impulsar espacios de reflexión sobre acceso a la justicia a partir de los datos sistematizados
- Consolidar mecanismos de difusión de los resultados generados por el observatorio

### **3.1.2. Difusión (radio y TV)**

- Crear programas televisivos en torno a la situación de la justicia
- Realizar reportes radiales, con relación a los datos sobre justicia en el departamento de Potosí

### **3.2.1. Patrocinio jurídico**

- Proseguir con el Asesoramiento y patrocinio jurídico de demandas colectivas e individuales en estrados judiciales, policía y fiscalía.

### **3.2.2. Promoción acompañamiento de iniciativas colectivas**

- Identificar las iniciativas colectivas que permitan la sensibilización y prevención de la violencia contra las mujeres
- Generar espacios de reflexión con grupos focales para la prevención y

sensibilización sobre la temática de violencia contra las mujeres.

#### **4.1.1. Talleres de reflexión por programa e institucional**

- Favorecer la generación de capacidades del personal de la institución
- Impulsar la participación efectiva de todo el personal institucional en la reflexión del enfoque institucional
- Consolidación de los espacios de reflexión institucional existentes

#### **4.1.2. Monitoreo a la mayor conectividad**

- Herramientas de planificación y seguimiento de los proyectos y su conectividad con el enfoque institucional.
- Consolidación de espacios de seguimiento institucional

#### **4.2.1. Procesos de sistematización a nivel de los equipos de proyectos**

- Incorporar en los espacios institucionales de reflexión, temáticas relacionadas a las experiencias exitosas para promover la sistematización.
- Realizar seguimiento a los equipos de trabajo sobre los procesos de sistematización.

## 5. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

<b>LINEAS DE ACCION</b>	<b>E. T.</b>	<b>R.P.D.E.</b>	<b>E.M.E.</b>
<b>1.1.1. Coordinación interproyectos para la consolidación y ajuste de la información recolectada</b>	<b>E/P - C/ EP</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>1.1.2. Validación de la información con colectivos del ayllu</b>	<b>E/P</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>1.1.3. Intercambio de experiencias</b>	<b>E/P - C/ EP</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>1.2.1. Favorecer las buenas prácticas de seguridad y soberanía alimentaria</b>	<b>E/P</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>1.2.2. Seguimiento y contribución en el desarrollo de estrategias comunales para la gestión de riegos.</b>	<b>E/P</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>1.2.3. Favorecer la generación de capacidades en el ejercicio de derechos</b>	<b>E/P</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>1.2.4. Equidad de género</b>	<b>E/P</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>1.2.5. Gobernabilidad</b>	<b>E/P</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>1.2.6. Fomento de la cultura de paz</b>	<b>E/P</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>2.1.1. Espacios de reflexión, capacitación y conversatorios</b>	<b>E/P - C/ EP</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>2.1.2. Programas de difusión y socialización</b>	<b>E/P - C/ EP</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>2.2.1. Difusión masiva del modelo alternativo del ayllu</b>	<b>E/P</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>2.2.2. Difusión den los modelos de desarrollo con los aliados para generar elementos de reflexión e incidencia</b>	<b>E/P - C/ EP</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>3.1.1. Implementar observatorio</b>	<b>E/P</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>3.1.2. Difusión (radio y TV)</b>	<b>E/P- C/ EP</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>3.2.1. Patrocinio jurídico</b>	<b>E/P</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>3.2.2. Promoción acompañamiento de iniciativas colectivas</b>	<b>E/P</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>

<b>4.1.1. Talleres de reflexión por programa e institucional</b>	<b>E/P - C/ EP</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>4.1.2. Monitoreo a la mayor conectividad</b>	<b>E/P- C/ EP</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>
<b>4.2.1. Procesos de sistematización a nivel de los equipos de proyectos</b>	<b>E/P</b>	<b>S/CC</b>	<b>ME</b>

**E.T.** Equipos de Trabajo  
**R.P.D.E.** Responsables de Programa y Dirección Ejecutiva  
**E.M.E.** Equipo de Monitoreo y Evaluación

**E/P.** Ejecuta y Participa de la Acción  
**S/CC.** Seguimiento y Comprueba el Cumplimiento  
**C/EP.** Coordinación entre Equipos y Programas  
**ME.** Monitoreo y Evaluación

## **6. MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.**

### **Monitoreo y Evaluación ISALP**

Los programas del Plan estratégico Institucional, estarán sujetos a un proceso sistemático de monitoreo y evaluación con tareas continuas con la finalidad de visibilizar limitaciones o desviaciones con relación a lo inicialmente planificado; este seguimiento, ayudará a realizar las modificaciones y correcciones oportunas, así como valorar y evaluar los logros, resultados y objetivos planteados, para que a partir de lo advertido se obtengan conclusiones y recomendaciones a ser incorporadas en el futuro.

El sistema de monitoreo y evaluación institucional, pretende alcanzar en lo posible buenos resultados con impactos y efectos en los procesos, puesto que éstos garantizan la sostenibilidad de los proyectos.

La instancia de monitoreo y evaluación está conformada por el equipo de directores y un responsable de esta área, en razón de conocimiento, experiencia y pericia en la temática utilizando diferentes herramientas que nos ayuden a este fin.

### **I. Objetivo del Monitoreo y Evaluación**

Facilitar el ejercicio institucional de un sistema de Monitoreo Participativo de Impactos MPI que pretenda estimular el aprendizaje permanente dentro de la organización (ISALP) en interacción con las organizaciones y/o beneficiarios, que contribuya a desempeños efectivos en la implementación de nuestros proyectos en el marco del nuevo Plan Estratégico Institucional.

### **II. Áreas para ser Monitoreadas**

El sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación comprende a cada uno de los proyectos interrelacionados con los desafíos y objetivos institucionales previstos en el Plan estratégico 2017-20121.

### **III. DINÁMICA Y METODOLOGÍA**

Para el seguimiento, monitoreo y evaluación, ISALP ha adoptado la metodología “cambios con enfoque en efectos”, entendemos que los cambios son modificaciones

en el medio en el cual trabajamos, estos cambios deben ser sentidos, percibidos y expresados por los usuarios de nuestras propuestas.

Para comprender mejor la dinámica institucional en torno al monitoreo y evaluación, describimos el proceso a partir de los resultados, luego explicaremos los efectos para terminar en los impactos.

Tres niveles son los que serán monitoreados y evaluados, los que describimos a continuación:

## **NIVEL I**

### **CADENA DE RESULTADOS - PRODUCTOS O SERVICIOS.**

Provisión de productos y/o cambios en los conocimientos, aptitudes y actitudes de los beneficiarios, producidos principalmente por la acción del proyecto.

**En este nivel el Monitoreo Institucional**, se realiza el seguimiento a la ejecución de los proyectos, concretamente a los productos que debe generar el proyecto y facilitado al grupo meta para alcanzar el objetivo del proyecto, la herramienta que se implementa es una matriz de avances trimestrales en base a los indicadores de la programación operativa anual (POA) de cada proyecto, metodológicamente se sigue un procedimiento definido que consiste en:

- a) Reuniones del equipo técnico del proyecto y el Equipo Monitoreo y Evaluación, para mostrar, analizar los avances y dificultades en la ejecución del proyecto y que afectan de manera directa a la consecución de resultados y objetivos propuestos.
- b) Luego del análisis el EME conjuntamente el ET plantean medidas correctivas y a partir de ello se planifican visitas de seguimiento en campo, en caso de identificar problemas, o sugerencias de ajustes para mejorar la intervención, estas medidas y sugerencias son y están sujetas a revisión del cumplimiento de las mismas y estableciendo además responsabilidades en la eficacia de su implementación.

**Informes de desempeño**, financiera y narrativo se remitirá a la entidad cooperante de acuerdo a su sistema de monitoreo, los mismos que recogen los avances de la ejecución del proyecto, así mismo se remitirán informes específicos cuando así se requiera. Para ello se aplicarán los formatos establecidos por la entidad cooperante.

**Registro de eventos**, que recoge la información sobre la realización de eventos



como reuniones, intercambios de experiencias, talleres y otros, que permite contar con información de número de participantes por género, autoridades, bases, tema del evento, responsable del evento, lugar y fecha de realización del evento, código de resultado y de la actividad.

En el sistema de monitoreo de ISALP incorpora el enfoque de Monitoreo Participativo de Impactos (MPI) que se aplica a todos los proyectos ejecutados por ISALP, con la participación de los beneficiarios directos, con la finalidad de tener una mirada del avance del proyecto desde la visión de los beneficiarios.

## NIVEL II

Es importante para ISALP generar “cambios” a corto y mediano plazo como consecuencia de nuestra intervención, por esta razón los objetivos del Monitoreo de Efecto e impacto tienen que ver con:

- Rendir cuentas frente a los donantes, la opinión pública y los beneficiarios.
- Facilitar la gestión y conducción del proyecto dando recomendaciones para medidas de ajuste.
- Promover el aprendizaje de los equipos para mejorar constantemente las estrategias de intervención.

Consideramos que lo fundamental del Monitoreo no es el procesamiento y la presentación de datos, sino el uso efectivo de esta información; el espíritu del monitoreo es rescatar los aprendizajes.

Las herramientas que nos permiten testimoniar y visualizar los cambios son:

**a) Talleres semestrales interdisciplinarios**, instancia de diálogo y reflexión sobre un determinado tema son talleres planificados a nivel de la Dirección Ejecutiva con la participación de todo el equipo interdisciplinario de ISALP, en este espacio los equipos técnicos abordan temáticas a partir de las experiencias concretas, fruto de la ejecución de los proyectos; de la socialización e intercambio de las experiencias se suscita la reflexión conceptual, de enfoques, normativas vigentes y del contexto político, social y económico. Posteriormente se rescatan las lecciones aprendidas que como aprendizaje nos lanzan a una mejor eficacia en las acciones que desarrollan los equipos técnicos, direcciones y la dirección de la institución.

## **b) Talleres semestrales y anual colectivo**

Es la instancia más importante de monitoreo y evaluación, en este espacio participan promotoras, líderes, autoridades indígenas, autoridades locales, facilitadoras(es), directores, administradores.

En plenaria cada zona de trabajo (equipo técnico) presenta los avances de los proyectos con énfasis en los “cambios” deseados, se hace uso de “preguntas clave” sobre la utilización y aprovechamiento por los destinatarios de los productos o conocimientos adquiridos mediante los servicios del proyecto, incluyendo cambios por la acción del proyecto.

Para conocer y registrar los efectos, los usuarios de los proyectos contribuyen con testimonios y complementan los avances desde una perspectiva práctica; también se facilita este espacio con preguntas clave, orientadas a cuáles son los beneficios de los productos del proyecto sobre los grupos meta u organizaciones.

Los aportes son registrados en la memoria, material audiovisual, que posteriormente son sistematizados y devueltos a los beneficiarios directos.

En este espacio se socializa los estados financieros a detalle de cada uno de los proyectos, de manera que en su conjunto todo el colectivo conoce y se interioriza del manejo financiero; este material es distribuido entre cada uno de los participantes, con el fin de que estos informen en sus bases y se amplíe aún más la difusión de los datos en los avances físicos y financieros.

### **Nivel III**

Los impactos son cambios en el largo plazo (durante un proyecto o después de su finalización), producidos directa o indirectamente, intencionalmente o no.

Evaluación: Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto en curso o concluido de su diseño, su puesta en práctica y sus efectos e impactos. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad.

#### **IV. INSTRUMENTOS**

- Matriz de monitoreo trimestral.

#### **V. MANEJO DE LA INFORMACIÓN.**

- Recolección**
- Sistematización**
- Documentación**
- Devolución**

Serán los pasos para todo el proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación de todo el plan estratégico institucional para el periodo comprendido entre el 2017-2021



## 7. GLOSARIO

### **Desafíos Institucionales:**

Los desafíos institucionales son la descripción de los resultados que ISALP quiere alcanzar en los cinco años de duración del plan estratégico.

### **Objetivos Específicos:**

Conjunto de resultados particulares a alcanzar por medio de acciones (planes, programas o proyectos institucionales) que la institución se propone realizar en un determinado período de tiempo para conseguir los desafíos institucionales.

Estos objetivos deben ser: Los objetivos deben ser:

- Susceptibles de ser medidos o evaluados.
- Establecidos con un plazo para ser alcanzados.
- Factibles (susceptibles de lograrse).
- Comprensibles.
- Conocidos y aceptados por todo el personal de ISALP, relacionados los mismos con la Misión.

### **Misión:**

La misión de la institución define el alcance de sus acciones, es decir, determina cuál es su función en el entorno en que desarrolla sus tareas.

Definir la misión permite que todos los integrantes de ISALP conozcan lo

que se espera de ellos, sin la constante supervisión de la parte directiva y, pueden actuar por propia iniciativa, generando así energías para lograr el propósito del enfoque institucional.

**Visión:**

La visión de la institución es la imagen o el posicionamiento futuro que pretende alcanzar, y funciona como importante elemento motivador para los miembros de ISALP.

**Valores:**

Los valores son aquellas conductas que deben aplicarse permanentemente en todas las acciones interpersonales e institucionales con la finalidad de cumplir los fines institucionales y del presente plan estratégico.



