

funde

FUNDE
CENTRO DE DOCUMENTACION

Fundación Nacional para el Desarrollo

Col. El Roble ~ Blvd. Universitario #2018 ~ San Salvador ~ Tel/Fax: 226-6887 ~ Viper: 298-1222 unidad 11442

PLANIFICACION ESTRATEGICA
INICIATIVA SOCIAL PARA LA DEMOCRACIA -ISD-
PERIODO 1997-2001

Ejecutores: Junta Directiva ISD
Dirección Ejecutiva ISD
Dirección Operativa ISD

Asesores por FUNDE: Raúl Reyes
Marcos Rodríguez
Patricia Valdés

San Salvador, septiembre 1996

Correo: Apdo. Postal 1774, Centro de Gobierno ~ San Salvador, El Salvador ~ e-mail: fundesv@ni.apc.org

nuevo e-mail: funde@es.com.sv

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

	Pag.
I. Introducción	1
II. Metodología	3
III. Identidad Institucional.	4
Acetato 1	6
IV. Diagnóstico del Medio Ambiente Institucional	7
1. Oportunidades para la Democratización de la Sociedad	7
2. Amenazas para la Democratización de la Sociedad	10
Acetato 2	14
V . Diagnóstico Interno del ISD	15
1. Fortalezas de la ISD	15
2. Debilidades de la ISD	17
Acetato 3.	21
VI. Estructura del Plan Estratégico	22
1. Objetivos Institucionales	22
Acetato 4.	24
2. Políticas Y Estrategias.	25
Acetato 5.	32
3. Metas	33
Acetatos de Metas.	35

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

La Iniciativa Social para la Democracia es una organización sin fines de lucro, no religiosa, de plazo indefinido, políticamente autónoma, dedicada a promover la participación y el desarrollo de la sociedad civil, a través de la educación cívica.

La MISIÓN institucional es contribuir a la profundización de la democratización de El Salvador, mediante el fomento de la participación ciudadana, especialmente de los sectores tradicionalmente excluidos, en los procesos, decisiones y espacios de poder a nivel local y nacional.

La institución entiende la democracia como un proceso de participación plena de los ciudadanos y ciudadanas, con igualdad de derechos y obligaciones, en la vida política de la comunidad y en ejercicio de fiscalización del Estado. Este proceso de participación supone el respeto a principios como la representación proporcional y pluralista en los organismos de gobierno; el derecho de las mayorías a gobernar y de las minorías a ser respetadas; y la honestidad y transparencia de los funcionarios en el ejercicio de los puestos públicos. Supone también una base de equidad social y económica entre todos los ciudadanos que establezca posibilidades iguales de participación política.

La ISD entiende que las principales oportunidades para la profundización del proceso democrático están constituidas por fenómenos tales como: la reforma a la institucionalidad del Estado; el establecimiento de un sistema de gobierno pluralista y de consenso con una oposición sólida; y la construcción de un nuevo tejido organizacional e institucional de la sociedad civil donde las organizaciones nacionales, locales, juveniles y las ONGs comienzan a jugar un papel protagónico en la toma de decisiones, volviéndose al mismo tiempo referentes de la opinión pública.

Al mismo tiempo, la institución percibe que las principales amenazas para la profundización del proceso democrático son a nivel del Estado, las tendencias políticamente regresivas existentes en una parte de los sectores gubernamentales; la falta de políticas y estilos de gobierno que garanticen suficientemente el funcionamiento democrático de la sociedad; la disminución de su responsabilidad social y el fortalecimiento de su papel represivo. Junto a las mencionadas tendencias en el Estado se perciben otras amenazas como la profundización de la pobreza, el fortalecimiento de antivalores sociales en amplios sectores de la sociedad, el desgaste del actual modelo de crecimiento económico nacional y el debilitamiento de la cooperación externa.

En cuanto a la situación interna de la institución se considera que las principales fortalezas son el alto nivel de compromiso del personal ejecutivo y directivo de la institución; la experiencia acumulada especialmente en el trabajo con

organizaciones locales y de jóvenes; y el reconocimiento alcanzado como institución promotora de la participación ciudadana.

Al mismo tiempo, se considera que las principales insuficiencias a superar en el próximo período, para enfrentar los retos que presenta el medio externo, se centran en aspectos tales como la cualificación de la Junta Directiva y del personal; la organización interna; la capacidad de dar seguimiento, evaluar y conceptualizar la práctica institucional; y la capacidad de formar opinión pública con iniciativas que contribuyan a la democratización del país.

Dada la descrita situación, para contribuir a la irreversibilidad y profundización del proceso democrático surgido de los Acuerdos de Paz (1992) desde una perspectiva de participación ciudadana, la ISD se propone desarrollar tres esfuerzos centrales. El primero, se orienta a fortalecer el trabajo con la organización local y la juventud, incrementando sus capacidades de expresión política y concertación con la institucionalidad del Estado. El segundo, se orienta a incrementar la elaboración, difusión y promoción de propuestas democratizadoras del Estado. Y finalmente, el tercero, se dirige a incrementar las capacidades institucionales para viabilizar los esfuerzos mencionados.

Los lineamientos fundamentales y las metas de los mencionados esfuerzos se presentan en forma de matrices secuenciales en el Capítulo VII, literal 3.

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento es el resultado del proceso de planificación estratégica en que participaron, durante los meses de junio y julio de 1996, las estructuras de dirección estratégica y operativa de la Iniciativa Social para la Democracia, que se enmarca dentro de un esfuerzo institucional para cualificar el accionar y la capacidad de impacto de sus programas y proyectos.

El documento sigue en su exposición la misma secuencia que se desarrolló en el proceso de planificación :

1. En forma introductoria se presenta una nueva versión de la Identidad Institucional, constituida esta por la naturaleza, la misión y los principios institucionales.
2. Posteriormente, se aborda el diagnóstico del medio externo a la institución donde se establecen las oportunidades y amenazas que se encuentran en el macro y microambiente.
3. El diagnóstico se completa con la parte interna de la institución donde se establecen y ponderan las fortalezas y debilidades con que se cuenta para enfrentar los retos que establece el ambiente externo a la institución.
4. Posteriormente, se pasa al diseño del Plan Estratégico propiamente dicho, donde se definen a) los objetivos, b) las políticas, c) las estrategias y d) las metas que este plan se propone alcanzar para el período 1997-2001.

Se considera que el proceso de planificación estratégica desarrollado, ha logrado generar en el personal de Dirección de la ISD una dinámica reflexiva sobre la Identidad Institucional, el rumbo de la institución para el período 1997-2001 y las principales medidas a tomar para alcanzar los objetivos planteados. Sin embargo, vale mencionar que el diseño hasta aquí realizado es una

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ISD, PERÍODO 1997-2001

embargo, vale mencionar que el diseño hasta aquí realizado es una parte necesaria pero no suficiente del camino que la institución debe de recorrer. Resta trabajar en la elaboración y ejecución del plan operativo anual y, lo que es fundamental, la elaboración de un sistema de seguimiento, evaluación y ajuste de los planes ejecutados.

II. METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente plan se empleo la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la Planificación Estratégica, a la que se le introdujeron algunas adecuaciones para hacerla apropiada al carácter socio-político y sin fines de lucro que tiene la ISD.

En lo esencial, el FODA parte de un análisis que combina LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES, en lo interno; LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, en lo externo; y LOS VALORES Y ASPIRACIONES INSTITUCIONALES, para extraer elementos que metodológicamente utilizados nos lleven a definir las GRANDES ORIENTACIONES PARA EL FUTURO DE LA INSTITUCIÓN.

El proceso de planificación abarcó aproximadamente tres meses, en donde se realizaron numerosas reuniones entre el grupo de trabajo nombrado por la Directiva de la ISD y los consultores designados por la FUNDE, con el propósito específico de orientar metodológicamente el proceso de planificación. En el mismo período, se desarrollaron también numerosas reuniones de trabajo con la Dirección Ejecutiva en su conjunto y con los responsables de las diferentes áreas de trabajo.

El instrumental empleado para la planificación estuvo constituido básicamente por dos encuestas pasadas entre el personal y miembros de la Directiva y diferentes matrices de la metodología FODA. Estos instrumentos están incorporados al presente documento como Anexos.

III. IDENTIDAD INSTITUCIONAL.

La Iniciativa Social para la Democracia define su naturaleza como: una organización sin fines de lucro, no religiosa, de plazo indefinido, políticamente autónoma, dedicada a promover la participación y el desarrollo de la sociedad civil, a través de la educación cívica, mediante la difusión de los deberes y derechos de los ciudadanos.

Cumpliendo con los fines para los cuales fue creada la ISD, que según los Estatutos son: 1) Promover la participación y el desarrollo integral de la sociedad civil, a través de la Educación Cívica; 2) Contribuir a consolidar el proceso democratizador promoviendo la participación ciudadana; 3) Promover la educación cívica, mediante la difusión de los derechos y deberes de los ciudadanos desde los municipios, que son la base fundamental de la democracia; y contribuir para que la sociedad salvadoreña cuente con un sistema electoral democrático y participativo.

La MISIÓN institucional se define como :
Contribuir a la profundización de la democratización de El Salvador, mediante el fomento de la participación ciudadana, especialmente de los sectores tradicionalmente excluidos, en los procesos, decisiones y espacios de poder a nivel local y nacional.

El cumplimiento de la misión institucional se llevará adelante educando y difundiendo los siguientes valores básicos para el ejercicio democrático:

- * Igualdad real de derechos y obligaciones de todos los ciudadanos y ciudadanas sin distinción de credo, raza o posición económico-social.
- * Participación plena de la ciudadanía en la vida política de la comunidad y el Estado, así como en el ejercicio de fiscalización al Estado.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ISD, PERÍODO 1997-2001

- * Representación proporcional y pluralista en los organismos de gobierno.
- * La búsqueda de consensos como forma privilegiada para avanzar en la construcción democrática.
- * Derecho de las mayorías a gobernar y de las minorías a ser respetadas.
- * Honestidad y transparencia en el ejercicio de los puestos públicos o de representación ciudadana.
- * Equidad social y económica entre todos los ciudadanos y ciudadanas.
- * Equidad de derechos y obligaciones entre hombres y mujeres.
- * Sostenibilidad ambiental como condición para el desarrollo.

1. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

NATURALEZA INSTITUCIONAL:

La ISD es una organización sin fines de lucro, no religiosa, de plazo indefinido, políticamente autónoma, dedicada a promover la participación y el desarrollo de la sociedad civil, a través de la educación cívica, mediante la difusión de los deberes y derechos de los ciudadanos.

MISION INSTITUCIONAL:

Contribuir a la profundización de la democratización de El Salvador, mediante el fomento de la participación ciudadana, especialmente de los sectores tradicionalmente excluidos, en los procesos de decisiones y espacios de poder, a nivel local y nacional.

VALORES INSTITUCIONALES:

- . Igualdad real de derechos y obligaciones de todos los ciudadanos y ciudadanas.
- . Participación plena de la ciudadanía en la vida política de la comunidad y en la fiscalización del Estado.
- . Representación proporcional y pluralista en los organismos de gobierno.
- . Derecho de las mayorías a gobernar y de las minorías a ser respetadas.
- . Honestidad y transparencia en el ejercicio de los puestos públicos.
- . Equidad social y económica entre todos los ciudadanos.
- . Búsqueda de consensos como forma privilegiada para avanzar en la construcción democrática.
- . Equidad de derechos y obligaciones entre hombres y mujeres.
- . Sostenibilidad ambiental como condición para el desarrollo.

IV. DIAGNOSTICO DEL MEDIO AMBIENTE INSTITUCIONAL

El diagnóstico institucional está constituido por dos espacios, el ambiente externo a la institución y el interno de la misma. El diagnóstico del ambiente externo, tiene por función detectar y ponderar las tendencias de la realidad que facilitarían o dificultarían el desarrollo institucional o el cumplimiento de su misión. La característica particular de estas tendencias en el medio es que su existencia no depende de la voluntad institucional y que esta poco puede hacer para evitar que ocurran.

En este orden de cosas, las tendencias favorables son conceptualizadas como oportunidades, dado que a pesar de existir, en realidad, sólo favorecerán a la institución si ésta actúa para aprovecharlas. Las tendencias desfavorables por su lado, son conceptualizadas como amenazas y aunque la institución poco puede hacer para evitar que ocurran, si puede tomar medidas para impedir que la afecten mayormente.

1. OPORTUNIDADES PARA LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA SOCIEDAD

1.1 El impacto que los Acuerdos de Paz han tenido sobre la institucionalidad del Estado ha generado dinámicas de reforma democrática que abren oportunidades para su profundización durante los próximos años.

Indicadores de esta situación son:

- El papel fiscalizador que está desarrollando la Procuraduría de los Derechos Humanos.
- La lenta pero creciente depuración del Sistema Judicial.
- La retardada pero progresiva reforma del Sistema Electoral.

- Las crecientes presiones para realizar una efectiva descentralización del Estado y el fortalecimiento de los gobiernos municipales.
- La mayor apertura de los gobiernos municipales para tomar en cuenta el papel de las ONGs, de las comunidades y organizaciones civiles. En algunas alcaldías se han desarrollado procesos cualitativamente importantes de articulación entre organizaciones ciudadanas, ONGs, gobiernos municipales y entes del Estado que actúan en el municipio
- El desarrollo de la Reforma Educacional con amplios niveles de consenso entre Estado y Sociedad Civil.

Se espera que durante los próximos años se mantenga esta tendencia democratizante en sectores importantes del espectro político.

1.2 El pluralismo político se ha fortalecido en la institucionalidad gubernamental del Estado con la incorporación de la izquierda a la institucionalidad gubernamental.

1.3 También se está fortaleciendo la construcción del tejido organizacional e institucional de la sociedad civil alrededor de un nuevo espectro de problemas nacionales como el respeto a los derechos civiles y políticos de las personas, la organización comunal y el desarrollo local, los derechos de la mujer, la juventud y el medio ambiente.

La mencionada situación se manifiesta en:

- La existencia de una creciente opinión a favor del respeto a los derechos civiles y políticos de las personas así como a la necesidad de desarrollar los mecanismos fiscalizadores en y del Estado.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ISD, PERÍODO 1997-2001

- Un creciente interés de la población en el desarrollo local, en la organización comunal, en participar activamente en la solución de sus problemas, así como en establecer relaciones con el Estado a nivel local y nacional para la solución de sus problemas.
- Los positivos resultados alcanzados por la ISD en el trabajo con la juventud, que representa cuantitativamente un importante sector de la población (47% es menor de 18 años a nivel nacional) especialmente afectado por la guerra y la disminución de la responsabilidad social del Estado.
- Problemas nacionales como la discriminación de la mujer y el deterioro del medio ambiente, con especial acento en el deterioro de los recursos hídricos, han ganado considerable espacio en la conciencia cívica.
- La consolidación de las ONGs como referentes de la opinión pública cobra reconocimiento entre los organismos nacionales e internacionales.
- La democratización del Estado y el fortalecimiento de la sociedad civil en El Salvador permanece como punto de interés de la comunidad internacional.

Se espera que el tejido organizacional e institucional de la sociedad civil se fortalezca y tienda a consolidarse en los años venideros.

2. AMENAZAS PARA LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA SOCIEDAD

A pesar de los avances del proceso democrático en el país, existen también importantes amenazas para la consolidación de los Acuerdos de Paz y la profundización de la democratización en El Salvador. Estas amenazas se manifiestan en :

2.1 La presiones que reciben constantemente las instituciones formadas a raíz de los Acuerdos de Paz para no cumplir su papel y asimilase al estilo histórico de funcionamiento del Estado. La Procuraduría de los Derechos Humanos (PDH) es acusada de partidaria, la ONU ha señalado en varias oportunidades que estructuras represivas de los antiguos cuerpos de seguridad han sido infiltradas en la Policía Nacional Civil (PNC), la depuración del Poder Judicial es lenta, el Tribunal Supremo Electoral no impulsa las reformas electorales, manteniendo así, el vicio de estancamiento.

Es de prever que en los próximos años, se seguirán desarrollando fuertes tendencias para neutralizar la función democratizante de las nuevas instituciones formadas a partir de los Acuerdos de Paz.

2.2 Las tendencias regresivas en una parte de los sectores gubernamentales y la falta de políticas de Estado que garanticen suficientemente el funcionamiento democrático de la sociedad. Ejemplo de esta situación es la iniciativa gubernamental y en especial del Ministerio de Interior de establecer un sistema de control sobre la creciente cantidad de organizaciones de sociedad civil. Otra manifestación del mismo fenómeno, es el manejo político partidista de las personerías jurídicas y en la reticencia gubernamental a trasladar cualquier tipo de apoyo financiero a organizaciones no gubernamentales que no sean afines a sus políticas.

Se prevé que durante el período se mantendrá la tendencia del Estado a controlar y discriminar políticamente a las organizaciones civiles.

- 2.3 La crisis del actual modelo de crecimiento económico está dando señales recesivas después de haber crecido fuertemente durante los tres primeros años posteriores al fin de la guerra (92-94). La excesiva dependencia a los flujos externos de capital, los escasos niveles de acumulación y la falta de un eje sólido de articulación económica con la economía internacional, permiten vislumbrar que no se superarán los actuales niveles de marginación social por la vía del rebalse.

La política social del Gobierno, por su lado, con la excepción de la Reforma Educativa, no parece capaz de generar condiciones que contribuyan a facilitar cambios estructurales y a disminuir los niveles de marginación social durante los próximos años.

Se prevé que los niveles de polarización social se incrementarán, así como la desocupación (abierta o encubierta) y la pobreza. Esta situación afectará especialmente a la juventud, al tiempo que las posibilidades migratorias hacia los EEUU se volverán cada vez más difíciles para la población afectada.

- 2.4 La disminución de la responsabilidad social del Estado y simultáneamente el fortalecimiento de su papel represivo como forma de combatir la inseguridad ciudadana que está imponiendo el dominio conservador de los organismos legislativo y ejecutivo de Gobierno. Así encontramos que a la par de las medidas de privatización y liberalización de mercados se impulsan y aprueban leyes tales como la Ley del Menor Infractor, la Ley de Emergencia, se incrementa cuantitativamente a la PNC y se construyen nuevas cárceles.

Para los próximos años se prevé que aunque en disminución, se mantendrá el dominio conservador del Estado y que los actuales niveles de inseguridad ciudadana no disminuirán con intervenciones exclusivamente represivas, al mismo tiempo es de constatar que ésta situación provee a la política represiva del Estado de cierto nivel de legitimidad por parte de amplios sectores de la población.

- 2.5 A diferencia de la privatización, la descentralización del Estado es, hasta hoy, superficial y más centrada en la prestación administrativa de servicios onerosos para el Estado Central que en las transferencias de poder. A pesar de las ciertas limitaciones financieras, técnicas e institucionales de las actuales alcaldías, la resistencia a la descentralización parece estar más afincada en temores políticos por parte de los grupos gobernantes.

Para los próximos años se prevé que las políticas de descentralización tendrán una fuerte oposición en el Estado aunque se vislumbran concesiones que habrá que aprovechar para potenciar la participación ciudadana.

- 2.6 La tradición poco participativa de los estilos de gobierno a nivel nacional y municipal, así como la insuficiencia de los mecanismos legales de participación ciudadana. Los Concejos Municipales unipartidistas por ejemplo, niegan representación a las minorías políticas, los Cabildos Abiertos son apenas una instancia consultiva y no existe mecanismo alguno de fiscalización por parte de la población a nivel municipal.

En los años venideros se mantendrán , aunque en declive, resistencias importantes a la ampliación de los espacios de participación ciudadana a nivel local.

- 2.7 El fortalecimiento de antivalores sociales individualistas y un correlativo debilitamiento de la participación y confianza

ciudadana en las tradicionales organizaciones sociales. Esta situación, propicia el abstencionismo electoral de importantes sectores de la sociedad y obliga a la búsqueda de nuevos mecanismos de participación ciudadana que cuenten con legitimidad. Se evidencian, además, síntomas de cansancio organizativo en los sectores poblacionales más golpeados por el conflicto armado.

Es previsible que en los próximos años se mantendrá la desconfianza de la población hacia los partidos políticos y las organizaciones sociales, al tiempo que se van ensayando y fortaleciendo nuevos mecanismo de participación política de la ciudadanía.

- 2.8 La disminución progresiva de la cooperación internacional en la región y en el país, conforme nos alejamos del conflicto armado y surgen otros puntos de interés a nivel internacional. Este conllevará a una reducción de las fuentes de financiamiento y exigirá mayores niveles de competitividad para acceder a estos fondos.

2. PRINCIPALES TENDENCIAS DEL MEDIO AMBIENTE INSTITUCIONAL.

OPORTUNIDADES PARA LA DEMOCRATIZACION

Impulso a la reforma de la institucionalidad del Estado dado por los Acuerdos de Paz.

Incorporación de la izquierda al sistema político como segunda fuerza del país asegura y da credibilidad al pluralismo político.

Construcción de tejido organizacional e institucional de la sociedad civil donde las organizaciones locales, juveniles y las ONGs, comienzan a jugar un importante papel como referentes de la opinión pública.

La democratización del país y el fortalecimiento de la sociedad civil es punto de interés de la comunidad internacional.

AMENZAS PARA LA DEMOCRATIZACION

Tendencias políticamente regresivas en una parte de los sectores gubernamentales.

Falta de políticas de gobierno e insuficientes mecanismos institucionales que garanticen el funcionamiento democrático de la sociedad.

Disminución de responsabilidad social e incremento del papel represivo del Estado.

Fortalecimiento de antivaleores sociales en amplios sectores de la sociedad.

Declive del actual modelo de crecimiento económico y de la cooperación internacional.

V. DIAGNOSTICO INTERNO DEL ISD.

El diagnóstico interno de la institución tiene por función evaluar y ponderar las capacidades internas de la misma para llevar adelante la misión institucional en un marco ambiental determinado por las oportunidades y amenazas anteriormente apuntadas. A diferencia del diagnóstico externo de la institución, en este caso, sí es posible actuar para cambiar las realidades o tendencias detectadas.

Para realizar este documento, se analizó la situación de las diferentes áreas de trabajo institucional, clasificando los aspectos negativos como debilidades y los aspectos positivos como fortalezas. La ponderación de las debilidades y fortalezas, se realizó de acuerdo a la importancia que estas pueden tener para aprovechar/perder las oportunidades, o para enfrentar/ser vulnerables a las amenazas ya anotadas.

1. FORTALEZAS DE LA ISD

1.1 DIRECTIVA

- 1.1.1 Se dispone de una estructura organizativa de pensamiento homogéneo.
- 1.1.2 Existe un creciente interés de la Directiva por dar seguimiento a la vida institucional.

1.2 DIRECCIÓN OPERATIVA

- 1.2.1 Se cuenta con una fuerte política de relaciones institucionales que ha permitido el reconocimiento por parte de la cooperación y contar con los recursos financieros necesarios para llevar adelante la misión institucional.
- 1.2.2 Se cuenta con espacios y reconocimiento en las relaciones interinstitucionales lo que se evidencia en que la ISD

acupa actualmente la Secretaría Ejecutiva del Consorcio de ONGs d Educación Cívica.

1.2.3 Se cuenta con un fuerte compromiso institucional por parte del personal de la Dirección Ejecutiva e intermedia, lo que se evidencia en el nivel de cumplimiento de las metas.

1.3 PROYECTOS

1.3.1 De los proyectos gestionados, se ha logrado la aprobación de aproximadamente el 70% y se han cumplido las metas previstas de captación financiera.

1.3.2 Se cuenta con capacidad para la elaboración de proyectos suficientemente flexibles, adecuados a la especialidad institucional y complementarios entre sí. Esto ha permitido optimizar recursos y articular la ejecución de los proyectos.

1.4 ADMINISTRACIÓN

1.4.1 1.4.1 Se cuenta con capacidad en la administración de fondos, lo que ha permitido mantener un aceptable grado de liquidez.

1.4.2 Tanto el personal como la metodología y el equipo contable se han mostrado apropiados a las exigencias de la institución. Los informes se presentan oportunamente y se han creado los instrumentos necesarios para llevar adelante la contabilidad profesionalmente.

1.5 OPERACIONES

1.5.1 Se han obtenido resultados positivos tangibles y acumulado experiencia en el trabajo a nivel de comunidad, juventud y en los procesos institucionales.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ISD, PERÍODO 1997-2001

A nivel de comunidad se trabaja en 46 municipios de 12 departamentos y se ha obtenido procesos de organización, articulación y un grado de protagonismo.

A nivel de juventud se ha logrado la formación de gobiernos estudiantiles en el 50 % de los municipios donde se trabaja.

A nivel de procesos intermunicipales se han desarrollado 13 actividades de intercambio de experiencias y coordinación con resultados cualitativos positivos.

1.5.2 Existe un núcleo de coordinadores y promotores capacitados institucionalmente, con la visión y metodología de la ISD.

1.5.3 Se cuenta con una metodología de trabajo adecuada a las características de la población objetivo.

1.6 COMUNICACIONES:

1.6.1 Se cuenta con acumulación en relaciones institucionales con funcionarios del Estado a nivel nacional y local (Alcaldes, Diputados y Procuradora).

1.6.2 Se cuenta con recursos financieros para impulsar un sistema de corresponsales populares que permita llegar a los medios de comunicación con noticias y enfoques desde las organizaciones locales.

1.6.3 La estrategia de premios a personalidades públicas y representante comunales que contribuyen al forjamiento democrático ha permitido que la institución se poseione de una buena imagen pública.

2. DEBILIDADES DE LA ISD

2.1 JUNTA DIRECTIVA

- 2.1.1 No se ha actualizado la definición de funciones y responsabilidades institucionales.
- 2.1.2 Sólo algunos miembros han logrado involucrarse en las principales actividades públicas e internas de la Institución, lo cual hace que su capacidad de orientación sea insuficiente
- 2.1.3 Hace falta mayor formalidad en aspectos tales como la redacción y aprobación de actas de Junta Directiva.
- 2.1.4 Es necesario un mayor manejo de la temática que impulsa la institución.

2.2 DIRECCIÓN EJECUTIVA

- 2.2.1 Se carece de un sistema de seguimiento y evaluación con indicadores y criterios claramente establecidos. Esta situación limita la objetivización de los resultados obtenidos, la asignación óptima de recursos, dificulta el proceso de toma de decisiones y resta solidez a la gestión.
- 2.2.2 No se ha logrado conceptualizar la experiencia acumulada por la institución lo que limita la reproducción de conocimientos.
- 2.2.3 Hace falta mayor atención y seguimiento a los trámites de la Personería Jurídica lo que imposibilita gestionar recursos con cooperación gubernamental y multinacional.

- 2.3 DIRECCION OPERATIVA
 - 2.3.1 Se dedica poco tiempo a planificar, evaluar y dar seguimiento al trabajo.
 - 2.3.2 No se ha logrado establecer un sistema eficiente sistema de comunicación interna lo que incide negativamente en la articulación del trabajo entre las diferentes áreas de la institución.
 - 2.3.3 Falta una política de incentivos al personal.
 - 2.3.4 Ausencia de un Sistema de Información Gerencial.
- 2.4 PROYECTOS
 - 2.4.1 Hace falta más comunicación con las restantes áreas para ajustar mejor los proyectos a las condiciones concretas del trabajo.
 - 2.4.2 No se cuenta con una estrategia de gestión de recursos de cooperación gubernamental y multinacional como forma de compensar la disminución previsible de los cooperantes tradicionales.
- 2.5 ADMINISTRACIÓN
 - 2.5.1 El apoyo logístico a las actividades institucionales presenta deficiencias, situación que afecta la calidad del trabajo y desincentiva al personal en general.
 - 2.5.2 Los recursos de los proyectos no alcanzan para financiar los costos fijos de la institución y el financiamiento de procesos de mediano plazo en el trabajo local.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ISD, PERÍODO 1997-2001

2.5.3 Deficiente control interno en la ejecución de los proyectos desde su iniciación, lo cual incide en el seguimiento administrativo y financiero de los mismos.

2.6 OPERACIONES

2.6.1 Hace falta una mejor definición y calidad del proceso educativo que implica: selección y formación de líderes, materiales apropiados y mecanismos de seguimiento.

2.6.2 Insuficientes capacidades técnicas y políticas en algunos promotores y coordinadores.

2.6.3 Insuficiente promoción y orientación de acciones ciudadanas de incidencia nacional.

2.7 COMUNICACIONES:

2.7.1 Existe dispersión y hace falta definición de los objetivos del área.

2.7.2 Se ha desarrollado poca actividad de cabildeo.

2.7.3 No se ha logrado suficiente incidencia institucional en el debate nacional.

3.PRINCIPALES ASPECTOS DE LA SITUACION INTERNA INSTITUCIONAL.

FORLATEZAS INSTITUCIONALES

 Alto compromiso del personal ejecutivo y directivo.

 Experiencia acumulada, especialmente en el trabajo con organizaciones locales y de jóvenes.

 Reconocimiento alcanzado como institución promotora de la participación ciudadana.

INSUFICIENCIAS INSTITUCIONALES

 Profesionalización del personal.

 Organización y formalización de la vida interna.

 Capacidad de dar seguimiento, evaluar y conceptualizar la práctica institucional.

 Capacidad de generar iniciativas que permitan formar opinión pública.

VI. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico propiamente dicho, está constituido por los objetivos, las políticas, estrategias y la programación de metas institucionales para el período 1997-2001. Conteniendo éste en su conjunto, el rumbo, los marcos, las líneas de acción y los indicadores básicos que la institución llevará a la práctica durante los próximos cinco años.

Para diseñar el plan, se partió del diagnóstico realizado y de enfrentar sistemáticamente las fortalezas y las debilidades internas con las oportunidades y amenazas existentes en el medio.

1. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Un objetivo es la expresión de un resultado que se quiere lograr y por eso responde básicamente a la pregunta ¿qué se quiere?. Es al mismo tiempo un punto clave de convergencia, entre las actividades y actitudes para lograr que todos los miembros de la institución enrumben su accionar hacia una misma dirección.

El objetivo general de la institución es, en este caso, una formulación o actualización de la misión institucional para el período. Los objetivos específicos por su parte, han sido vistos como los logros específicos o parciales que permiten acercarse al cumplimiento del objetivo general.

OBJETIVO GENERAL

En el próximo quinquenio, la ISD se propone contribuir a la irreversibilidad y profundización del proceso democrático surgido de los Acuerdos de Paz desde una perspectiva de la participación ciudadana.

OBJETIVO ESPECIFICO 1

Incrementar el empoderamiento, la concertación social y el protagonismo público de la población objetivo.

OBJETIVO ESPECIFICO 2

Incidir en la transformación democrática del país a través de la elaboración, difusión y promoción de propuestas.

OBJETIVO ESPECIFICO 3

Elevar las capacidades humanas, materiales, tecnológicas y financieras para viabilizar la ejecución exitosa del plan estratégico.

4. OBJETIVOS DEL PLAN

OBJETIVO ESTRATEGICO

**CONTRIBUIR A LA
IRREVERSI-
BILIDAD Y LA
PROFUNDIZA-
CION DEL
PROCESO
DEMOCRATICO
SURGIDO DE LOS
ACUERDOS DE
PAZ DESDE UNA
PERPECTIVA DE
PARTICIPACION
CIUDADANA**

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.

Incrementar el empoderamiento, la concertación y el protagonismo de la población objetivo.

2.

Incidir en la transformación democrática de el país a través de la elaboración, difusión y promoción de propuestas nacionales.

3.

Elevar las capacidades humanas, materiales, tecnológicas y financieras para viabilizar la ejecución del Plan Estratégico.

2. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS.

Las políticas son líneas de acción, principios orientadores, que sirven para definir la actitud que la institución o su funcionario debe de asumir como necesaria para alcanzar un objetivo propuesto.

Las políticas se identifican como guías de pensamiento en la toma de decisiones y presuponen que cuando se toman, estas decisiones responderán a los intereses institucionales.

Para cada objetivo, se han definido políticas que son claves para orientar su consecución.

Las estrategias son modos, maneras, formas de acción que se asumen y promueven para apoyar o concretar una determinada política. Tienen su origen particularmente en el marco de la realidad descrita en el diagnóstico y buscan apoyarse en las fortalezas para aprovechar las oportunidades y evadir/enfrentar las amenazas. De la misma forma, tratan de corregir las debilidades que impiden acceder a las oportunidades o hacen a la institución más vulnerable a las amenazas.

Las estrategias están siempre directamente referidas a una política determinada y responden a la pregunta ¿Cómo llevaremos tal política a la práctica?.

La numeración que hemos empleado para ordenar las políticas y estrategias hace referencia a su relación secuencial, de forma que el primer número hace referencia al objetivo, el segundo a la política, el tercero a la estrategia. Así por ejemplo, la estrategia 1.1.2. debe leerse como la segunda estrategia que se emplea para llevar adelante la política primera que pretende orientar la consecución del primer objetivo específico.

POLÍTICA 1.1

Para alcanzar el objetivo específico 1:" Incrementar el empoderamiento, la concertación social y el protagonismo público de la población objetivo", la ISD se propone...

Orientar el trabajo institucional prioritariamente hacia la organización comunal local, la organización juvenil y al impulso de procesos organizativos articuladores entre sociedad civil y el Estado.

ESTRATEGIA 1.1.1

Apoyar la organización comunal local en 45 municipios, desarrollando tres niveles e intervención: 1.Creación de condiciones básicas; 2.Consolidación la acción organizada de las organizaciones comunales; 3. Atención de las organizaciones comunales según demandas específicas.

ESTRATEGIA 1.1.2

Apoyar la organización estudiantil, la formación de gobiernos estudiantiles y su articulación nacional.

ESTRATEGIA 1.1.3

Apoyar la creación de 14 articulaciones municipales e intermunicipales de organizaciones locales desarrollando tres niveles de intervención: 1.Creación de condiciones de base; 2.Consolidación de la acción coordinada de las organizaciones comunales; 3. Atención de las organizaciones comunales según demandas específicas.

POLÍTICA 1.2

Partir de los problemas particulares de la población e incrementar su capacidad de solucionarlos.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ISD, PERÍODO 1997-2001

ESTRATEGIA 1.2.1

Mantener el esfuerzo de legalización de expresiones comunitarias y municipales.

ESTRATEGIA 1.2.2

Facilitar el acceso de líderes comunales y juveniles a capacitaciones y asistencia técnica específica que fortalezca la capacidad de gestión de sus organizaciones.

POLÍTICA 1.3

Promover la participación ciudadana en los asuntos públicos y de gobierno.

ESTRATEGIA 1.3.1

Promover el conocimiento, la utilización y la fiscalización de las instituciones del Estado (Procuraduría de los Derechos Humanos, el Sistema Judicial, El Tribunal Supremo Electoral y la Policía Nacional Civil) por parte de la población objetivo.

ESTRATEGIA 1.3.2

Impulsar la relación de la población con los gobiernos municipales y representantes legislativos a partir del impulso de plataformas ciudadanas y la evaluación permanente del desempeño de los funcionarios gubernamentales.

ESTRATEGIA 1.3.3

Impulsar junto a otras instituciones, proyectos que promuevan la participación consciente de la ciudadanía en los procesos electorales.

POLÍTICA 1.4

Capacitar en el forjamiento de valores, metodología y técnica para el funcionamiento democrático.

ESTRATEGIA 1.4.1

Desarrollar un programa nacional para la educación, formación y capacitación de líderes ciudadanos/as (jóvenes y adultos/as) en 45 municipios.

ESTRATEGIA 1.4.2

Incorporar como contenido transversal el enfoque de género al trabajo de ISD.

ESTRATEGIA 1.4.3

Impulsar concertadamente con una universidad del país, la implementación de un Diplomado en Educación Cívica.

Para alcanzar el objetivo específico 2:

Incidir en la transformación democrática del país a través de la elaboración, difusión y promoción de propuestas nacionales la ISD se propone...

POLÍTICA 2.1

Impulsar propuestas, mecanismos y materiales de difusión en la sociedad civil que contribuyan a profundizar el proceso democrático.

ESTRATEGIA 2.1.1

Preparar y lanzar públicamente propuestas sobre leyes, políticas de Estado y ordenanzas municipales, así como iniciar y/o apoyar demandas judiciales orientadas a la democratización del Estado.

ESTRATEGIA 2.1.2

Producir materiales de calidad para la difusión pública.

ESTRATEGIA 2.1.3

Contribuir al fortalecimiento de una red ciudadana de cabildeo y presión pública.

ESTRATEGIA 2.1.3

Impulsar la construcción de una red de corresponsales locales que hagan tangible la acción comunitaria a nivel regional y nacional.

Para alcanzar el objetivo específico 3:

Elevar las capacidades humanas, materiales, tecnológicas y financieras para viabilizar la ejecución exitosa del plan estratégico, la ISD se propone...

POLÍTICA 3.1

Cualificar los recursos humanos, materiales y tecnológicos de la institución.

ESTRATEGIA 3.1.1

Capacitar y seleccionar al personal de dirección y ejecutivo de la institución.

ESTRATEGIA 3.1.2

Fortalecer las capacidades y recursos del área de comunicaciones.

ESTRATEGIA 3.1.3

Fortalecer con personal y recursos el área de apoyo

POLÍTICA 3.2

Alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en el funcionamiento institucional.

ESTRATEGIA 3.2.1

Trabajar en base a planes y presupuestos operativos por proyecto.

ESTRATEGIA 3.2.2

Dar a conocer al personal e implementar instrumentos administrativos básicos como manual de puestos, contratos, normas de funcionamiento, así como espacios de comunicación interna y socialización de experiencias.

ESTRATEGIA 3.2.3

Fortalecer la capacidad de seguimiento, evaluación y elaboración sobre la práctica institucional.

POLÍTICA 3.4

Fortalecer y diversificar los mecanismos y canales para el financiamiento institucional.

ESTRATEGIA 3.4.1

Incrementar la incorporación de los responsables de áreas y proyectos específicos a la formulación de proyectos y la relación con las instituciones cooperantes.

ESTRATEGIA 3.4.2

Consolidar la relación con las contrapartes tradicionales y abrir gestión con entidades gubernamentales y organismos multilaterales.

ESTRATEGIA 3.4.2

Lograr un nivel de obtención de ingresos propios y de disminución de gastos por participación de la población en las actividades.

5. POLITICAS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVO NO 1

POLITICAS

ESTRATEGIAS

INCREMENTAR EL EMPODERAMIENTO, LA CONCERTACION SOCIAL Y EL PROTAGONISMO DE LA POBLACION OBJETIVO.

Orientar trabajo hacia org.local, org.juvenil y el impulso de procesos articuladores.

Apoyar la organizacion local en 45 municipios.

Apoyar la org.estudiantil, los gobiernos estudiantiles y su articulaci3n nacional.

Apoyar la creaci3n de 14 articulaciones de org.

Partir de los problemas particulares de poblaci3n e incrementar su capacidad para solucionarlos.

Mantener el esfuerzo de legalizaci3n de expresiones comunitarias y municipales.

Facilitar el acceso de lideres comunales y juveniles a Asistencia T3cnica, que fortalezca la capacidad de autogesti3n.

Promover la participaci3n ciudadana en los asuntos p3blicos.

Impulsar el conocimiento, 3tilizaci3n y fiscalizaci3n de las instituciones del Estado.

Impulsar la relaci3n entre poblaci3n y gobmunicipales y sus representantes legislativos.

Desarrollar proyectos articulados que promuevan la participaci3n conciente de la ciudadan3a en los procesos electorales.

Capacitar en el forjamiento de valores, metodol3g3a y t3cnica para el funcionamiento democr3tico.

Desarrollar un programa nacional para la educaci3n, y capacitaci3n de lideres ciudadanos.

Incorporar como contenido transversal el enfoque de g3nero.

Impulsar concertadamente con una universidad la impemantaci3n de un diplomado en Educaci3n C3vica.

3. METAS

Las metas son resultados concretos, evaluables, que cualquier persona puede verificar si se alcanzaron o no. Por esta razón, se puede afirmar que las metas constituyen los indicadores básicos (pero no los únicos) del plan.

Las metas están referidas a las estrategias y representan los resultados cuantificables que se quieren alcanzar con la ejecución de las mismas. Son como el blanco del arquero que permiten graduar la distancia que deberá de recorrer la flecha y verificar si el tiro ha sido efectivo. Por esta razón, para que jueguen su papel, se ha tratado que las metas sean tan concretas como ha sido posible.

Al mismo tiempo, las metas están también referidas a los objetivos específicos y se han distribuido en el quinquenio como escalones que hay que transitar para acercarse al logro de los mismos. De esta forma, llegando nuevamente a los objetivos iniciales por medio del cumplimiento de las metas, se cierra el círculo del plan estratégico y comienza la elaboración del plan operativo para el primer año. Las metas constituyen de esta forma, los objetivos a alcanzar en cada plan operativo.

Por último, es necesario subrayar que las metas son el marco de referencia fundamental para la evaluación del plan y aunque originalmente han sido programadas a lo largo del período que cubre el plan estratégico, esta programación debe de ser readecuada al término de cada plan operativo. El hecho de que puedan ser readecuadas no les quita valor, dado que su papel no es forzar la ejecución del plan sino orientarlo.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ISD, PERÍODO 1997-2001

A N E X O S

OBJ.ESPEC.1 :		Incrementar el empoderamiento, la concertación social y el protagonismo público de la población objetivo.					
POLÍTICA 1.1 :		Orientar el trabajo institucional prioritariamente hacia la organización comunal local, la organización juvenil y al impulso de procesos organizativas articuladores entre sociedad civil y el Estado.					
ESTRATEGIAS		DESCRIPCIÓN DE METAS					
		1997	1998	1999	2000	2001	PILA N
1.1.1 Apoyar las organización comunal local en 45 municipios, desarrollando tres niveles e intervención:	1.1.1.1 Haber Creado las condiciones de base que permitan emprender acciones comunitarias en la siguiente cantidad de municipios:	46	26	16			
	1.1.1.2 Haber consolidado la acción comunitaria en la siguiente cantidad de municipios:		20	15	16		
	1.1.1.3 Haber desarrollado y sólo atender por demanda la siguiente cantidad de municipios:			15	30	46	
	SUBTOTALES:	46	46	46	46	46	
1.1.2 Apoyar la organización estudiantil, la formación de gobiernos estudiantiles y su articulación nacional.	1.1.2.1 Haber apoyado la siguiente cantidad de procesos de elección estudiantil y logrado su incorporación a los Consejos Escolares.	60	75	75	100	125	435
	1.1.2.2 Haber apoyado la creación e una expresión estudiantil regional y nacional.	X					
	1.1.2.3 Haber consolidado la mencionada expresión estudiantil.		X	X	X	X	
1.1.3 Apoyar la creación de 14 articulaciones municipales e intermunicipales de organizaciones locales desarrollando tres niveles de intervención:	1.1.3.1 Haber sentado las bases de organización, capacitación para el funcionamiento regional de la siguiente cantidad de articulaciones:	6	4	4			
	1.1.3.2 Haber consolidado el proceso organizativo en la siguiente cantidad de articulaciones:		6	4	4		
	1.1.3.3 Haber desarrollado y sólo atender por demanda a la siguiente cantidad e articulaciones:			6	10	14	
	SUBTOTALES:	6	10	14	14	14	

OBJ.ESPEC.1 :		Incrementar el empoderamiento, la concertación social y el protagonismo público de la población objetivo.					
POLÍTICA 1.2 :		Partir de los problemas particulares de la población e incrementar su capacidad de solucionarlos.					
ESTRATEGIAS		DESCRIPCIÓN DE METAS					
1.2.1	Mantener el esfuerzo de legalización de expresiones comunitarias y municipales.	1997	1998	1999	2000	2001	PLAN
		50	50	50	50	50	250
1.2.1.1	Haber concretado la siguiente cantidad de legalizaciones de organizaciones comunales y de articulaciones municipales:						
1.2.2	Facilitar el acceso de líderes comunales y juveniles a capacitaciones y asistencia técnica específica que fortalezca la capacidad de gestión de sus organizaciones.	175	150	100	100	100	625
1.2.2.1	Haber facilitado la ejecución de la siguiente cantidad de capacitaciones y acciones de asistencia técnica para la autogestión comunitaria:						
1.2.2.2	Haber presentado y acompañado la siguiente cantidad de proyectos comunitarios:	50	75	125	125	125	500

OBJ.ESPEC.1 :		Incrementar el empoderamiento, la concertación social y el protagonismo público de la población objetivo.						
POLÍTICA 1.3 :		Promover la participación ciudadana en los asuntos públicos y de gobierno.						
ESTRATEGIAS		DESCRIPCION DE METAS						
		1997	1998	1999	2000	2001	PLAN	
1.3.1 Promover el conocimiento, la utilización y la fiscalización de las instituciones del Estado (por ej.: Procuraduría de los Derechos Humanos, el Sistema Judicial, El Tribunal Supremo Electoral y la Policial Nacional Civil) por parte de la población objetivo.	1.3.1.1 Haber realizado la siguientes cantidad de capacitaciones sobre el tema de los derechos civiles en problemáticas específicas, como por ejemplo los derechos de la mujer, los derechos políticos, los derechos sobre el agua,etc.	150	150	150	150	150	750	
1.3.2 Impulsar la relación de la población con los gobiernos municipales y representantes legislativos a partir del impulso de plataformas ciudadanas y la evaluación permanente del desempeño de los funcionarios gubernamentales.	1.3.2.1 Haber orientado, acompañado y dado seguimiento a la siguiente cantidad de iniciativas ciudadanas, individuales o colectivas, frente a gobiernos municipales o representantes legislativos :	150	150	150	150	150	750	
	1.3.2.2. Haber realizado la siguiente cantidad de evaluaciones municipales o comunitarias de sus representantes edilicios o legislativos y haber echo llegar formalmente los resultados a los evaluados:	120	120	120	120	120	600	
1.3.3 Impulsar junto a otras instituciones proyectos que promuevan la participación consciente de la ciudadanía en los procesos electorales.	1.3.3.1 Haber informado y ayudado a carnetizar a la siguientes cantidad de personas aptas para votar:	64 mil						
	1.3.3.2 Haber incluido la siguientes cantidad de personas en evaluaciones de funcionarios públicos en 40 municipios :	45 mil						
	1.3.3.3 Haber logrado que en los municipios donde se trabaja haya un incremento de la participación ciudadana que sea superior al cambio promedio ocurrido en los que no se tiene presencia en un :	10%		10%	10%		21%	

OBJ.ESPEC.1 :	Incrementar el empoderamiento, la concertación social y el protagonismo público de la población objetivo.						
POLÍTICA 1.4 :	Capacitar en el forjamiento de valores, metodología y técnica para el funcionamiento democrático.						
ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN DE METAS	1997	1998	1999	2000	2001	PLAN
1.4.1 Desarrollar un programa nacional para la educación formación y capacitación de líderes ciudadanos/as (jóvenes y adultos) en 45 municipios.	1.4.1.1. Habiendo capacitado según currículo la siguiente cantidad de líderes locales y regionales:	7	250		250		500
1.4.2 Incorporar como contenido transversal el enfoque de género al trabajo de ISD.	1.4.2.1 Haber contratado una consultoría sobre género e incorporr sus recomendaciones: 1.4.2.2 Habiendo logrado que por lo menos el 30% de los graduados según currículo sean mujeres: 1.4.2.3 Habiendo capacitado a todo el personal de la ISD en teoría de género:	X	X	X			
1.4.3 Impulsar concertadamente con una universidad la implementación de un diplomado en educación cívica.	1.4.3.1 Habiendo negociado con una universidad la apertura y contenidos del diplomado: 1.4.3.2 Habiendo comenzado con la primera promoción del diplomado:	X	X		75		

OBJ.ESPEC.2 :	Incidir en la transformación democrática del país a través de la elaboración, difusión y promoción de propuestas nacionales.						
POLÍTICA 2.1 :	Impulsar propuestas, mecanismos y materiales de difusión en la sociedad civil que contribuyan a profundizar el proceso democrático.						
ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN DE METAS	1997	1998	1999	2000	2001	PLAN
2.1.1 Preparar y lanzar públicamente propuestas sobre leyes, políticas de Estado y ordenanzas municipales, así como iniciar o apoyar demandas judiciales orientadas a la democratización del Estado.	2.1.1.1. Haber preparado y lanzado la siguiente cantidad de propuestas por año:	1	2	2	2	2	10
2.1.2 Impulsar la producción de información y material de difusión sobre la participación ciudadana.	2.1.2.1 Habiendo producido la siguiente cantidad de materiales que aporten a la promoción democrática :	2	2	2	2	2	10
2.1.3 Contribuir al fortalecimiento de un red ciudadana de cabildeo y presión pública.	2.1.2.2 Haber construido una red con la siguiente cantidad de corresponsales locales capacitados:	20	20	20	20	20	
	2.2.2.3 Haber alcanzado por parte de la red, la difusión de la siguiente cantidad de noticias al año por los medios de difusión:	200	300	400	500	600	2000

OBJ.ESPEC.3 :	Elevar las capacidades humanas, materiales, tecnológicas y financieras para viabilizar la ejecución exitosa del plan estratégico.										
POLÍTICA 3.1 :	Calificar los recursos humanos, materiales y tecnológicos de la institución.										
ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN DE METAS										
3.1.1 Capacitar y seleccionar al personal de Dirección y operativo de la institución.	1997	1998	1999	2000	2001	PLAN					
3.1.1.1	Haber capacitado a cada promotor durante la siguientes cantidad de días en aspectos relacionados con su labor.	20	20	20	20	20	100				
3.1.1.2	Haber capacitado a cada coordinador/a de área durante la siguiente cantidad de días en aspectos relacionadas con su labor.	10	10	10	10	10	50				
3.1.2 Fortalecer las capacidades y recursos del área de comunicaciones.	X										
3.1.3 Fortalecer las capacidades y recursos del área de comunicaciones.	X										
3.1.3.1	Haber diseñado e implementado parcialmente un nuevo sistema logístico.										
3.1.3.2	Haber institucionalizado el funcionamiento pleno del nuevo sistema logístico.	X									

OBJ.ESPEC.3 :	Elevar las capacidades humanas, materiales, tecnológicas y financieras para viabilizar la ejecución exitosa del plan estratégico.						
POLÍTICA 3.2 :	Alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en el funcionamiento institucional.						
ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN DE METAS	1997	1998	1999	2000	2001	PLAN
3.2.1 Trabajar en base a planes y presupuestos operativos por proyecto.	3.2.1.1 Haber institucionalizado la planificación operativa y financiera por proyecto.	X					
	3.2.1.2 Haber logrado que 15 días antes de iniciado un proyecto se cuente con su plan y presupuesto operativo	X					
3.2.2 Dar a conocer al personal e implementar instrumentos administrativos básicos como manual de puestos, contratos, normas de funcionamiento, así como espacios de comunicación interna y socialización de experiencias.	3.2.2.1 Haber implementado el manual de puestos y la firma de contratos acordes por parte de todo el personal, partiendo de los instrumentos que ya existen.	X					
	3.2.2.2 Haber definido un sistema de normas y espacios de funcionamiento, comunicación y socialización de experiencias.	X					
3.2.3 Fortalecer la capacidad de seguimiento, evaluación y elaboración sobre la práctica institucional.	3.2.3.1 Haber establecido un sistema de seguimiento y evaluación.	X					

OBJ.ESPEC.3 :	Elevar las capacidades humanas, materiales, tecnológicas y financieras para viabilizar la ejecución exitosa del plan estratégico.							
POLÍTICA 3.3 :	Fortalecer y diversificar los mecanismos y canales para el financiamiento institucional.							
ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN DE METAS	1997	1998	1999	2000	2001	PLA N	
3.4.1 Incrementar la incorporación de los responsables de áreas y proyectos específicos la formulación de proyectos y la relación con las instituciones cooperantes.	3.4.1.1 Haber Formulado e implementado un proceso participativo en la formulación de proyectos.	X						
	3.4.1.2 Haber incorporado a las jefaturas a la relación directa con las contrapartes.	X						
	3.4.2 Consolidar la relación con las contrapartes tradicionales y abrir gestión con entidades gubernamentales y organismos multilaterales.	3.4.2.1 Haber logrado que por lo menos el 80 % de las contrapartes tradicionales se comprometan con este plan estratégico.	X	X				
	3.4.2.2 Haber logrado la legalización de la ISD.	X						
	3.4.3 Lograr un nivel de obtención de ingresos propios y de disminución de gastos por participación en las actividades.	3.4.2.3 Haber abierto relaciones con la siguiente cantidad de nuevas instancias financiadoras:	5	3	2	2	2	14
	3.4.2.4 Obtener el siguiente % de ingresos de nuevas fuentes:		5%	10%	15%	20%	8%	
	3.4.3.1 Haber formulado y comenzado a aplicar una política de obtención de ingresos propios y de disminución de costos por la colaboración de participantes en actividades.	X	X					
	3.4.3.2 Haber logrado cubrir los siguientes porcentajes de financiamiento con ingresos propios:		2%	3%	3%	3%	2.2%	
	3.4.3.3 Haber logrado disminuir costos de actividades por contribución de los participantes en los siguientes porcentajes:		10%	10%	5%	5%	37%	
	3.4.3.5 Haber logrado cubrir las Asistencias técnicas con horas sociales en los siguientes %:	30%	40%	50%	65%	75%	75%	

INICIATIVA SOCIAL PARA LA DEMOCRACIA " ISD "

PLAN ESTRATEGICO 1997/2001

FASE	PASOS	MAYO				JUNIO				SEM. JULIO				
		29	30	31	1	2	3	4	1	2	3	4		
I- Preparación del Plan	1- Reunión con el Equipo Directivo	X												
	2- Reunión de planificación con coordinadores y promotores				X									
	* Bases para lograr sesiones productivas													
	* Revisión de las expectativas e inquietudes													
	3- Recopilación de documentos								X					
II- Definición de la Misión Institucional	1- Revisión de Documentos										X			
	2- Análisis de documentos									X				
	3- Formulación de la Misión									X				
	4- Entrega de borrador									X				
	5- Reunión de Validación										X			
III- Diagnóstico (Aplicación de Metodología FODA)														
1- Macroambiente:	1- Estudio de la documentación												X	
1.1 Comportamiento cívico de la población	(O/A) 2- Entrevistas con Personal ISD													
1.2 Periodo político	(O/A) 3- Entrevistas con Comunidades													
* Punto de debates	4- Entrevistas con Politicos													
* Eventos Transcendentes	5- Entrevistas con Donantes													
1.3 Tendencia a la cooperación externa	(O/A)													
2- Microambiente:														
2.1 Socios - Cooperantes	(O/A) 1- Estudio de la documentación												X	
2.2 Instituciones ONG's - Competencia	(O/A) 2- Entrevistas con Personal ISD													
2.3 Consumidores o grupos cívico -Clientes	(O/A) 3- Entrevistas con Comunidades													
	4- Entrevistas con Politicos													
	5- Entrevistas con Donantes													
3- Institucional:														
3.1 Planificación	(F/D) 1 - Estudio de documentos												X	
3.2 Dirección	(F/D) 2- Entrevistas con puestos del Personal ISD													
3.3 Organización	(F/D) 3- Entrega de borrador													
3.4 Control	(F/D) 4- Reunión de Validación													

**INICIATIVA SOCIAL PARA LA DEMOCRACIA
PLAN ESTRATEGICO 1997/2001**

MES DE JUNIO DE 1996

ACTIVIDAD	HORA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
1. Entrega de Expectativas e inquietudes de c/Area y planificación Fase III con Comité Ejecutivo	2-4 pm		X																																	
2 Entrega de Documentos pendientes a Consultori y preguntas sobre la Misión	3-4 pm			X																																
3 Taller para definir la Misión	9-11 am								X																											
4 Entrega de Borrador	4-5 pm										X																									
5 Validación de la Misión con la Junta Directiva	4-6 pm																																			
6 Definir instrumentos de Micro y Macroambiente	2-4 pm									X																										
7 Reunión ampliada sobre Instrumentos de Macro con el personal seleccionado para el Diagnóstico	3-6 pm												X																							
8 Reunión ampliada sobre Instrumentos de Micro	3-6 pm																																			
9 Reunión con el personal para el Diagnóstico de Microambiente	9-12 m																																			
10 Jornadas con Comunidades para analisis Micro	Dia																																			
11 Entrevistas con Alcaldes- ONG's y otros	Dia																																			
12 Entrevistas con Donantes	Dia																																			
13 Reunión personal ISD para análisis Institucional:																																				
Administración	2-4 pm																																			
Proyectos	2-4 pm																																			
Operación	9-12 m																																			
Comunicación	2-4 pm																																			
Dirección	2-6 pm																																			
14: Planificación de la Fase V y VI	2-4 pm																																			

**INICIATIVA SOCIAL PARA LA DEMOCRACIA
PLAN ESTRATEGICO 1997/2001**

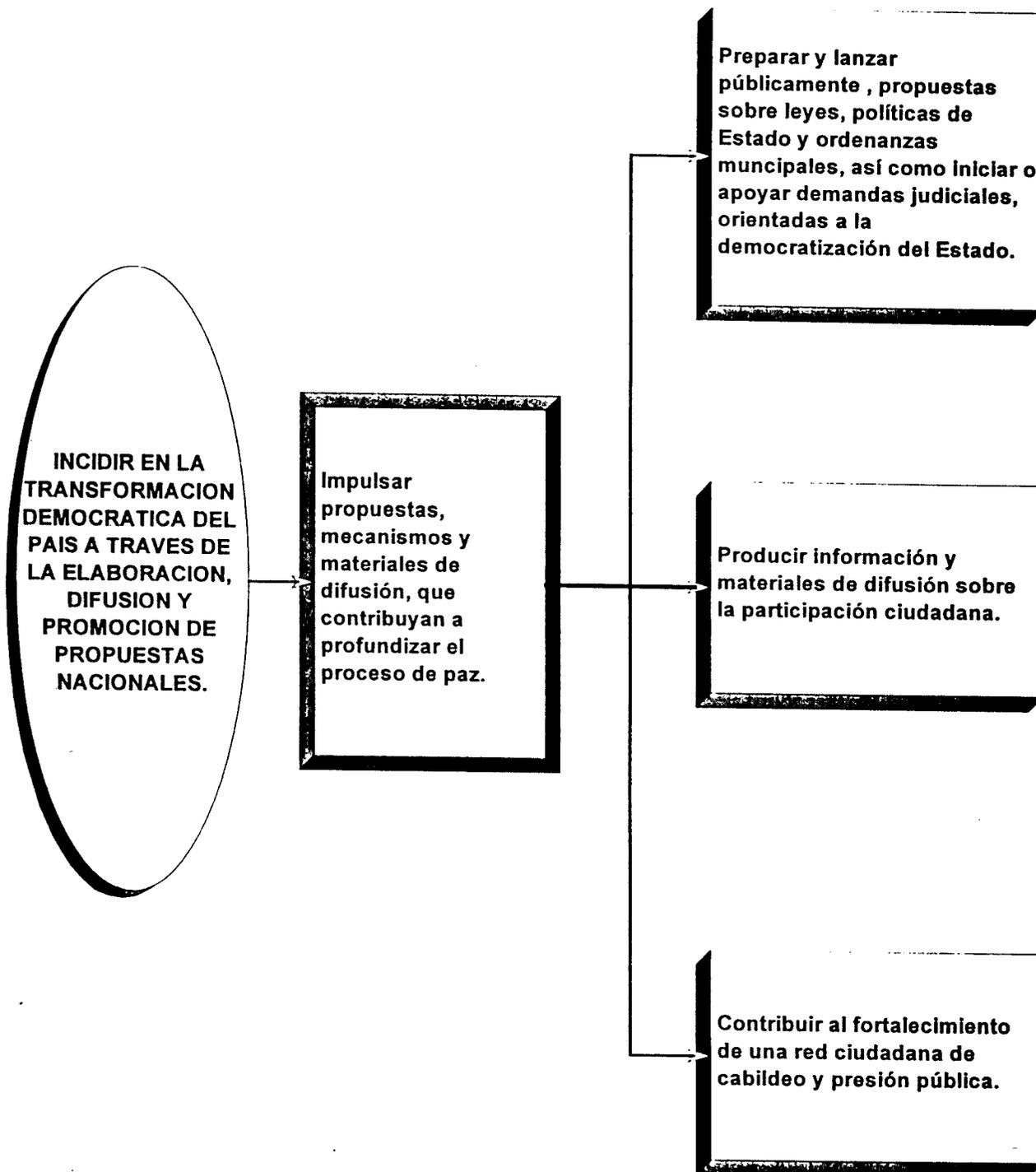
		MES DE JULIO DE 1996																											
No ACTIVIDAD	HORA	1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12	13	15	16	17	18	19	20	22	23	24	25	26	27	29	30	31	
1	Presentación del Diagnóstico y Expectativas																												
2	Entrega de la siguiente información a ISD:																												
	a) Recopilación de Objetivos y Estrategias																												
	b) Matriz con ejemplo de Objetivo y Estrategia																												
	c) Diseño metodología a desarrollar en Jornada																												
	d) Lista de requerimientos para la Jornada																												
3	Jornada para revisar y reformular Objetivos y Estrategias para Plan Operativo 1997 y 98/2001																												
4	Validación Objetivos y Estrategias por J.Directiva.5-7 pm																												
5	Elaboración Planes Operativos:																												
	a) Proyectos																												
	b) Administración																												
	c) Operaciones																												
	d) Comunicaciones																												
6	Revisión y adecuación de planes a gestión Institit																												
7	Presentación Plan Operativo a J. Directiva para su aprobación																												
8	Entrega del Plan Estratégico con Instrumentos y Mecanismos de seguimiento.																												

**INICIATIVA SOCIAL PARA LA DEMOCRACIA
PLAN ESTRATEGICO 1997/2001
CRONOGRAMA ACTIVIDADES PLAN OPERATIVO 1997**

No	ACTIVIDAD	MES DE AGOSTO DE 1996													
		RESPONSABLE													
		16	17	19	20	21	22	23	24	26	27	28	29	30	31
1	Establecimiento de Metas Plan Operativo 1997 y Estratégico 2001		X												
2	Detalle de Actividades por Proyecto:														
	a) Aprobados/96 con extensión 97/98							X	X						
	b) Aprobados para 1997							X	X						
	c) En Gestión							X	X						
	d) Nuevos a Gestionar							X	X						
3	Procesamiento de la Información a Computadora							X	X						
										X					
											X				
												X			
4	Revisión Plan Operativo 1997 y Plan Estratégico														
5	Ajustes al Plan Operativo y Estratégico														
6	Consolidación del Plan Operativo/97														
7	Indicadores/1997 por Areas														
8	Presentación Documento final														

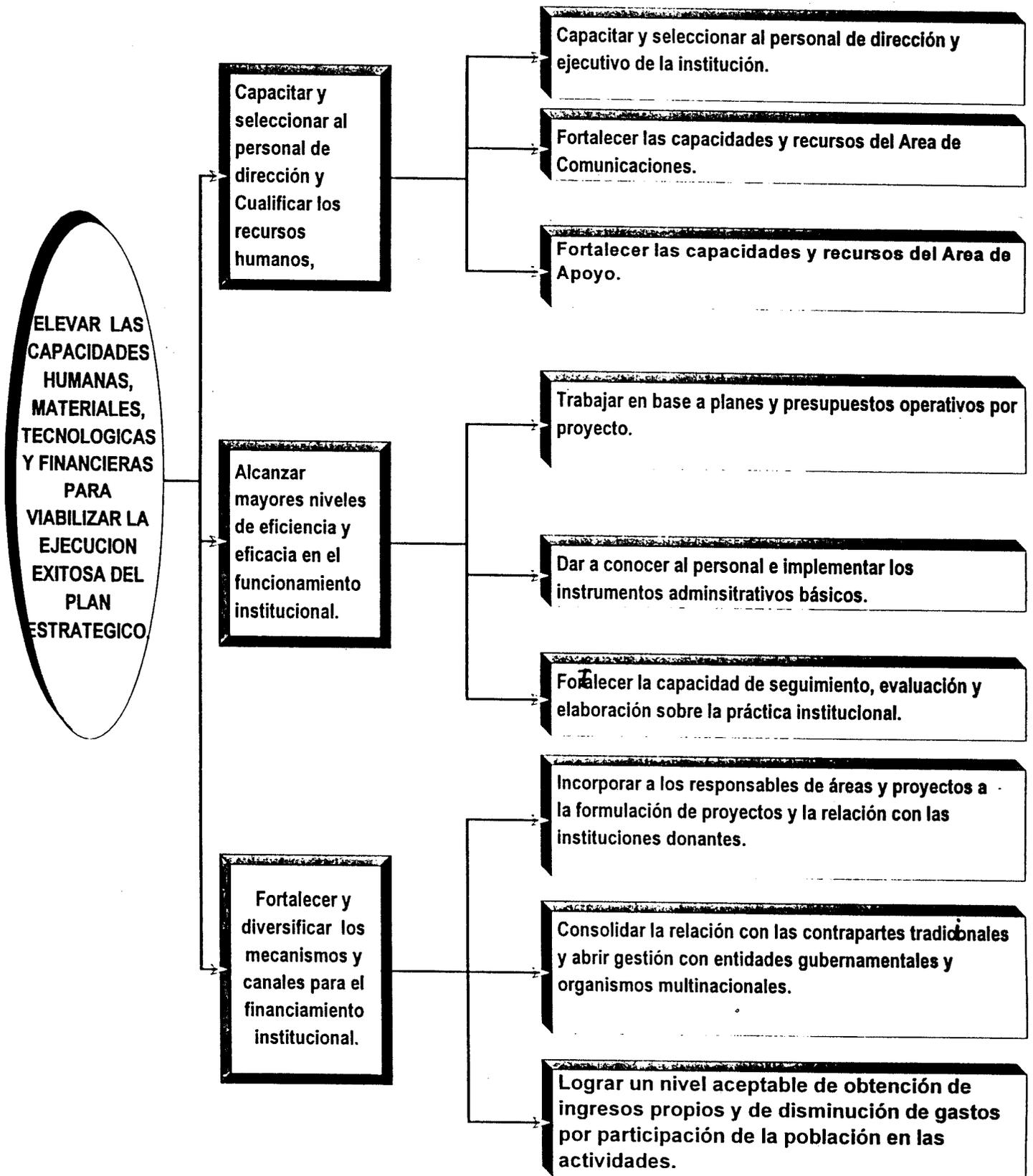
6.POLITICAS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVO No.2



7.POLITICAS Y ESTRATEGIAS.

OBJETIVO No.3



8. Metas y objetivos para el año 2001.

Haber consolidado la acción comunitaria y sólo atender por demanda 46 municipios del país.

Haber apoyado 435 procesos de elección estudiantil y logrado su incorporación a los Consejos Escolares.

Haber apoyado la creación y la consolidación de una expresión estudiantil nacional y regional.

Haber apoyado la legalización de 250 comunidades y articulaciones municipales.

Haber apoyado la consolidación de 14 procesos de articulación intermunicipales.

Haber facilitado la ejecución de 625 capacitaciones y acciones de asistencia técnica.

Haber presentado y acompañado 500 proyectos de desarrollo comunitario.

INCREMENTAR EL EMPODERAMIENTO LA CONCERCIÓN SOCIAL Y EL PROTAGONISMO PÚBLICO DE LA POBLACIÓN OBJETIVO.

9. Metas y objetivos para el año 2001.

OBJ.1

Haber realizado 450 capacitaciones sobre los derechos civiles y haber acompañado 1,000 iniciativas ciudadanas frente a instituciones del Estado.

Haber capacitado, orientado y acompañado 450 iniciativas ciudadanas frente a gobiernos municipales o representantes legislativos.

Haber apoyado la realización de 600 evaluaciones municipales o comunitarias de sus representantes edilicios o legislativos.

Haber informado y ayudado a carnetizar 64,000 personas, así como haber incluido 16,000 en evaluaciones de sus representantes en 40 municipios.

Haber incrementado comparativamente, en un 10%, la participación electoral en los 46 municipios.

Haber facilitado la ejecución de 625 capacitaciones y acciones de asistencia técnica.

Haber capacitado 500 líderes, 30% mujeres, y haber abierto un diplomado universitario en educación cívica.

Haber incorporado contenido de género a la práctica de la ISD.

INCREMENTAR EL EMPODERAMIENTO LA CONCERNACION SOCIAL Y EL PROTAGONISMO PUBLICO DE LA POBLACION OBJETIVO.

10. Metas y objetivos para el año 2001.

OBJ.2

Haber preparado y lanzado 9 propuestas nacionales.

Haber producido 10 materiales de calidad, que aporten a la promoción democrática.

Haber construido una red con 100 corresponsales populares debidamente capacitados.

Haber alcanzado la difusión de 2,000 noticias por parte de los diferentes medios de comunicación.

INCIDIR EN LA TRANSFORMACION DEMOCRATICA DEL PAIS, A TRVES DE ELABORACION, DIFUSION Y PROMOCION DE PROPUESTAS NACIONALES.

11. Metas y objetivos para el año 2001.

Haber capacitado a cada promotor 10 días al año y a cada coordinador de área 20 días.

Haber fortalecido el área de comunicaciones con personal especializado.

Haber institucionalizado el funcionamiento de un nuevo sistema logístico.

Haber institucionalizado la planificación operativa y por proyecto, así como que cada proyecto cuente con su plan y presupuesto operativo 15 días antes de su comienzo.

Haber establecido un sistema de seguimiento y evaluación de impacto.

Haber facilitado la ejecución de 625 capacitaciones y acciones de asistencia técnica.

OBJ.3

ELEVAR LAS CAPACIDADES HUMANAS, MATERIALES, TECNOLÓGICAS Y FINANCIERAS PARA VIABILIZAR LA EJECUCIÓN EXITOSA DEL PLAN ESTRATÉGICO

12. Metas y objetivos para el año 2001.

Haber establecido un sistema más participativo en la formulación de proyectos e incorporado a las jefaturas de áreas a las relaciones con los financiadores.

Haber logrado que el 80% de las contrapartes tradicionales apoyen este Plan.

Haber logrado la legalización de la ISD.

Haber abierto relaciones con 14 nuevas instancias financiadoras.

Haber logrado un 2.2% de financiamiento propio, que el 37% del presupuesto de las actividades del período haya sido cubierto por los participantes y que al final del mismo, las asistencias técnicas sean cubiertas con horas sociales en un 75%.

OBJ.3

ELEVAR LAS CAPACIDADES HUMANAS, MATERIALES, TECNOLÓGICAS Y FINANCIERAS PARA VIABILIZAR LA EJECUCIÓN EXITOSA DEL PLAN ESTRATÉGICO