



# Programa Cuatrienal

**Julio 2005 - Junio 2009**

(Versión final presentada  
el 05 de abril de 2005)



Co-financiamiento:

Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (**ICCO**)  
Servicio de las Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo (**EED**)

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>1</b>
<b>I. Antecedentes.....</b>	<b>2</b>
<b>1. BOLIVIA: 22 AÑOS DE VIDA DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>2</b>
1.1. <i>De una democracia representativa hacia una democracia más participativa.....</i>	<i>2</i>
1.2. <i>De la Reforma Agraria a la Ley INRA.....</i>	<i>6</i>
1.3. <i>El entorno para los próximos años.....</i>	<i>7</i>
<b>2. FUNDACIÓN TIERRA: 12 AÑOS PROMOVRIENDO EL DESARROLLO RURAL.....</b>	<b>8</b>
2.1. <i>Plan Bianual 1992 – 1994.....</i>	<i>9</i>
2.2. <i>Plan Trienal 1994 – 1997.....</i>	<i>9</i>
2.3. <i>Plan Cuatrienal 1997 – 2001.....</i>	<i>10</i>
2.4. <i>Plan Cuatrienal 2001 – 2005.....</i>	<i>10</i>
<b>3. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....</b>	<b>11</b>
3.1. <i>Los últimos cuatro años.....</i>	<i>11</i>
3.2. <i>Recomendaciones para el futuro.....</i>	<i>13</i>
<b>4. PRINCIPALES RESULTADOS Y PROYECCIONES.....</b>	<b>14</b>
4.1. <i>Fortalezas de TIERRA.....</i>	<i>15</i>
4.2. <i>Debilidades de TIERRA.....</i>	<i>15</i>
<b>II. Plan Cuatrienal 2005-2009.....</b>	<b>17</b>
<b>1. MARCO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>17</b>
1.1. <i>Misión.....</i>	<i>18</i>
1.2. <i>Visión.....</i>	<i>18</i>
1.3. <i>Estrategias y líneas de acción.....</i>	<i>19</i>
1.4. <i>Valores.....</i>	<i>19</i>
<b>2. OBJETIVOS 2005-2009.....</b>	<b>21</b>
<b>III. Marco Lógico.....</b>	<b>23</b>
<b>IV. Plan de Fortalecimiento Institucional 2005-2009.....</b>	<b>28</b>
<b>V. Plan Operativo 2005 – 2006 (Julio 2005 – Junio 2006).....</b>	<b>29</b>
<b>VI. Fortalecimiento Institucional.....</b>	<b>30</b>
<b>VII. Presupuesto (Julio 2005 – Junio 2009).....</b>	<b>31</b>

## Resumen Ejecutivo

Este Programa Cuatrienal 2005-2009 coincide con un periodo de alta convulsión social e incertidumbre para Bolivia. Las causales están principalmente referidas a la falta de la reducción de la pobreza, insatisfacción con los partidos políticos y elevada inequidad, especialmente en la distribución de la tierra. En consecuencia, el país está en la búsqueda de un nuevo pacto social mediante la Asamblea Constituyente prevista para los próximos meses.

En el tema tierra, existe serio peligro de expansión de conflictos y violencia que resultan de la invasión de tierras sobre todo en la región del oriente por parte de campesinos expulsados de sus comunidades de la zona andina debido a la escasez de tierras. Por otro lado, es también evidente que el saneamiento y titulación ha avanzado muy poco, en nueve, de diez años planeados, se ha saneado 14 millones de hectáreas de 107 millones previstas y apenas se han identificado 45 mil hectáreas como tierras fiscales para redistribución.

En vista de tales circunstancias, la Fundación TIERRA asume que en los siguientes cuatro años debe promover el acceso pacífico y equitativo a la tierra y recursos naturales de los campesinos, colonizadores e indígenas. Para ello, desarrollará dos estrategias, una, influir en escenarios políticos e institucionales con propuestas concebidas junto con los actores afectados y, dos, ampliar las capacidades de gestión y participación de los campesinos en instancias de decisión.

La Fundación espera alcanzar los propósitos declarados a partir de i) un estudio sobre los derechos propietarios y distribución de tierras, otro de investigación social sobre implicancias de la inequidad en la tenencia de la tierra y otro de la imperfección del derecho propietario y sus efectos sobre género y generaciones, ii) elaboración de al menos cinco propuestas temáticas difundidas con enfoque indígena y de género, iii) apoyo a las demandas técnicas y jurídicas de campesinos, colonizadores e indígenas en comunidades de 16 municipios del altiplano, valles y oriente, iv) apertura de más de un centenar de espacios de diálogo (radiales y presenciales) de alta relevancia en todo el país, v) apoyo a saneamiento de tierras en 200 comunidades campesinas y vi) fortalecimiento de la participación de organizaciones campesinas para solucionar conflictos por la tierra.

La Fundación reconoce la difícil tarea que asume y confía en aprovechar la experiencia institucional acumulada en los 12 años de trabajo. Según la última evaluación externa, el trabajo institucional *“es relevante y apreciado por la sociedad boliviana; las investigaciones son de reconocida calidad, las actividades facilitan el empoderamiento de los campesinos e indígenas”*. También es conocida la capacidad de la Fundación de incidir en políticas públicas que benefician a la población pobre.

Sin embargo, la institución conoce también sus limitaciones. La misma evaluación advirtió de la necesidad de mayor fortalecimiento institucional, profundización de su conocimiento del Oriente y mejor vínculo y descentralización respecto a sus tres oficinas regionales (Valles, Oriente y Altiplano). Por eso, además de las iniciativas en curso, existe un plan de fortalecimiento institucional para ahondar en la Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME), explotar los resultados de sus estudios y crear óptimos mecanismos de acercamiento a los actores sociales involucrados en el conflicto por la tierra.

## **I. Antecedentes**

### **1. Bolivia: 22 años de vida democrática**

#### **1.1. De una democracia representativa hacia una democracia más participativa**

No es posible entender la reconfiguración de las hegemonías políticas y territoriales en Bolivia, sin remontarnos al inicio del proceso democrático en 1982. En estos 22 años de vida democrática, el país ha vivido las mayores libertades políticas del siglo XX, abriendo un abanico de posibilidades para la construcción de ciudadanía, en la que la sociedad civil ha jugado un papel determinante. Sin embargo, en los últimos años los partidos políticos expropiaron la representación ciudadana, se embarraron en la corrupción como forma sistemática de asalto al erario público y envilecieron a extremos insospechados el ejercicio del servidor público. Muchos medios de comunicación hacen abuso de la libertad de información y han perdido el sentido de responsabilidad y ética periodística.

A pesar que la estabilización monetaria lograda en 1985 y del incremento notable de recursos financieros (800 millones de dólares) otorgados anualmente por la Cooperación Internacional para mantener con vida el “milagro boliviano”, el Estado boliviano continúa con una economía quebrada y sin instituciones públicas estables.

La migración de población del campo hacia las ciudades ha aumentado como consecuencia de la total apertura a las importaciones en general, pero particularmente de productos agrícolas y de alimentos tradicionalmente producidos por poblaciones indígenas y campesinas. Tanto el PNUD como el Banco Mundial, coinciden en señalar que la extrema pobreza sigue concentrada en las áreas rurales. Más del 90% de la población rural indígena de Bolivia continúa viviendo en condiciones de extrema pobreza y han desarrollado estrategias de supervivencia que combinan múltiples iniciativas para generar empleo temporal y complementar los ingresos familiares mediante el comercio, producción artesanal, pero especialmente mediante la venta de su fuerza de trabajo fuera de su lugar de origen.

Muchos campesinos-indígenas de tierras altas (occidente) abandonan sus comunidades de origen para trabajar en las ciudades sin ninguna garantía laboral y con jornales que fluctúan entre 2 o 3 dólares al día. Por eso es que la precariedad de las economías campesinas del occidente andino está provocando incesantes flujos migratorios hacia las tierras bajas de los llanos y la amazonía (oriente), regiones que confrontan una enorme presión por el acceso y control de los recursos naturales; especialmente la tierra y el bosque. Por eso, *el conflicto por el acceso a la tierra es ahora uno de los principales elementos de confrontación social entre movimientos de indígenas y campesinos sin tierra y grandes propietarios de tierras no trabajadas en los llanos.*

La Reforma Agraria de 1953 eliminó definitivamente el régimen de servidumbre y devolvió la tierra a sus legítimos dueños –indígenas y campesinos- del altiplano y valles. No obstante, esa misma reforma agraria construyó una estructura de propiedad y de producción de corte dual: minifundio en el occidente andino y latifundio en los llanos orientales. Una mayoría de las tierras de los llanos de Bolivia fueron otorgadas en propiedad mediante dotaciones gratuitas a los simpatizantes del régimen de turno o como pago por sustentar los regímenes de facto, especialmente durante la dictadura del General Hugo Banzer (1971-1978), quien distribuyó gratuitamente cerca de 12 millones de hectáreas en los llanos de Bolivia.

En las tierras bajas, el Chaco y la Amazonía boliviana (oriente), el conflicto por el acceso a la tierra está atravesando fuertes tensiones resultantes de dos procesos contradictorios: Por un lado, la ciudad y el departamento de Santa Cruz se han constituido en el centro hegemónico del poder económico nacional, sustentado por la expansión del cultivo de soya y el crecimiento de la ganadería y en menor medida de los cultivos de algodón y caña de azúcar. Es, sin duda, la región más pujante del país que atrae mano de obra y posibilidades de empleo, pero es allí justamente donde los pueblos indígenas originarios de esas tierras –en el marco de la Ley de Tierras aprobada en medio de muchos conflictos y presiones en 1996- avanzan lentamente en la conquista de la titulación de territorios indígenas de propiedad colectiva. Al mismo tiempo, campesinos-indígenas provenientes de las alturas de occidente, se asientan en cualquier parcela que encuentran disponible en los llanos. Pero esas tierras tienen dueños, o por lo menos gente que se atribuye su propiedad con documentos otorgados por el Estado de manera poco clara. Esas tierras constituyen la base patrimonial fundamental de la fortalecida y creciente burguesía regional del oriente. *En los hechos de manera sorda y solapada, hay en esta región una guerra subterránea por el acceso a la tierra y a los bosques que enfrenta –casi irreconciliablemente- a los grandes propietarios de tierra, muchos de ellos principalmente especuladores y traficantes de*

*tierras, con indígenas orientales y amazónicos por un lado y migraciones de campesinos colonizadores collas de la región andina (occidente), por el otro. Los sectores empresariales productores agropecuarios no hacen nada por diferenciarse de aquellos que especulan con la tierra.*

Los emergentes movimientos indígenas de Bolivia construyeron un instrumento de fortalecimiento de su identidad étnica territorial y de reconstitución de sus formas de poder local, a partir de la aprobación de la Ley de Participación Popular (1994). Esa medida, la descentralización municipalista con reconocimiento jurídico de las autoridades originarias y de las circunscripciones territoriales de sus comunidades, ha despertado un sentimiento de pertenencia, autogobierno y apropiación indígenas de la institucionalidad pública local, aunque algunas veces de forma contradictoria y conflictiva.

En efecto, de los 327 municipios que existen en Bolivia en el año 2004, son mayormente rurales unos 280 y están gobernados generalmente por alcaldes y concejales de origen indígena-campesino. El reciente surgimiento de los liderazgos de Evo Morales en torno al Movimiento al Socialismo (MAS) y de Felipe Quispe con el Movimiento Indígena Pachacuti (MIP) es parcialmente un efecto de la conquista del poder estatal local por parte de la sociedad rural organizada. Hoy, prácticamente un tercio de los representantes nacionales en el Congreso Nacional –por primera vez en la historia republicana- son indígenas. Su presencia es una afrenta a los tradicionales partidos sistémicos y a los ciudadanos mestizos que hasta hace poco han venido controlando hegemónicamente el poder político y económico.

Desde hace una década, simultáneamente al proceso de Participación Popular (1994) y la aplicación de la nueva Ley de Tierras (1996), ha surgido en los campesinos indígenas bolivianos una fuerte demanda de apropiación de los recursos naturales. Ellos interpretan el cumplimiento de las disposiciones del convenio 169 de la OIT como el mandato para ejercer su derecho a ser propietarios absolutos de los recursos naturales de su territorio comunal.

El gobierno de Carlos Mesa –quien ascendió al cargo por sucesión constitucional y cuyo mandato es hasta agosto de 2007- ha logrado hasta ahora un frágil ambiente de tolerancia y de relativa paz social. Su gobierno no tiene un solo representante en el parlamento, la estructura del poder ejecutivo no se sustenta en ningún partido político y no ha podido racionalizar los “cupos

de administración pública de los partidos” del anterior régimen. En julio del 2004 llevó adelante un exitoso Referéndum vinculante sobre el gas. En diciembre del mismo año, se realizaron las Elecciones Municipales en el marco de la nueva Constitución Política del Estado que abre la participación política a candidatos postulados por agrupaciones ciudadanas y pueblos indígenas. A futuro los retos son: la aprobación de una nueva Ley de Hidrocarburos y la instalación de la Asamblea Constituyente así como generar fuentes de empleo y reactivar la economía nacional, reduciendo al mismo tiempo el déficit fiscal.

En el Referéndum, de cuatro millones de ciudadanos inscritos, participaron cerca de 2,5 millones, es decir más del 60%. Prácticamente en todo el país la fórmula del SI ganó en las cinco preguntas. Las tres primeras referidas a la abrogación de la Ley anterior de Hidrocarburos, la recuperación para el Estado de la propiedad de los hidrocarburos y la refundación de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos, obtuvieron una respuesta positiva del más del 85%, mientras que en las preguntas 4 y 5, referidas a la utilización del gas como recurso estratégico para la negociación de la recuperación marítima de Bolivia y su exportación una vez satisfecho el consumo interno, obtuvieron una mayoría del 55%. La participación ciudadana ha sido masiva; la mayoría de la población votó por una opción alejada de los extremos y sobre todo respaldando la gestión del presidente Mesa. En los hechos, el Referéndum constituyó un plebiscito que convirtió la percepción de las encuestas sobre la aprobación a la gestión presidencial en un voto para apoyar al gobierno y a su política. Sin embargo de lo anterior, a partir de octubre de 2004 el escenario está nuevamente dominado por la polarización regional y social como resultado del debate sobre el carácter de la Ley de Hidrocarburos.

La Ley de Convocatoria a la Asamblea Constituyente del año 2005, de acuerdo al cronograma propuesto por la Corte Nacional Electoral, debería ser promulgada el año 2004. (En abril del 2005, esta Ley aún no ha sido aprobada por el Congreso).

Particularmente los pueblos indígenas están demandando una amplia participación de asambleístas en función de cuotas étnicas. El censo de población y vivienda del año 2002 determinó que el 62 % de la población boliviana se auto identifica como indígena. Varias instituciones, comisiones parlamentarias, movimientos sociales y centros de investigación, ensayan complicadas fórmulas para equilibrar demandas étnicas, regionales, corporativas y ciudadanas para la participación en la futura Asamblea Constituyente.

***El nuevo desafío de Bolivia es salir fortalecida de la Asamblea Constituyente, con mayor inclusión indígena-campesina.***

## **1.2. De la Reforma Agraria a la Ley INRA**

Bolivia vivió una profunda conmoción social como efecto de las generalizadas ocupaciones de haciendas en regiones de los valles y del altiplano a principios de la década de los 50. Cuando en abril de 1952 el MNR tomó el poder por las armas no tenía claro su programa en relación al tema de la tierra aunque había formulado varios ensayos que no llegaron a la propuesta explícita de una Reforma Agraria. Esta se dio en los hechos como consecuencia de la rebelión indígena y las generalizadas tomas de tierras. Un año después de iniciado el gobierno revolucionario se proclamó en Ucareña (Cochabamba) el decreto que dio legalidad a la liberación de la fuerza de trabajo rural-indígena y al reparto de tierras. La Ley de Reforma Agraria de Bolivia se inspiró en el proceso similar iniciado 35 años antes en México, sólo que a diferencia de esa revolución y de esa Reforma Agraria, en Bolivia simultáneamente se abrió la válvula para el nacimiento del neolatifundismo en las tierras del oriente repartiéndose a diestra y siniestra gigantescos territorios a supuestos hacendados.

A mediados de los 70, dos décadas más tarde, la Reforma había sido abandonada y nadie sabe cuándo terminó. Quedó arrinconada en los archivos de algunas oficinas, en medio de papeles, miles de expedientes y sin voluntad política ni orientación. Todos los gobiernos fueron negligentes en la conducción de este proceso.

Ante el escándalo de la apropiación indebida de 100.000 has. de tierra por parte del Ministro de Educación de entonces, y como resultado de la denuncia comprobada que hizo la Fundación TIERRA, el año 1992 el gobierno decidió intervenir el Consejo Nacional de Reforma Agraria y el Instituto Nacional de Colonización para frenar la corrupción y poner orden en el caos administrativo. Dio un plazo de tres meses.

Los tres meses se convirtieron en cuatro años de esfuerzos y dificultades para intentar conciliar un Programa Nacional de Administración de Tierras y, simultáneamente, elaborar una nueva ley de tierras con una visión conceptual y jurídica más moderna para la administración de la Reforma Agraria en el país.

Entre 1992 y 1996, el país vivió momentos de grandes debates, discusiones, movilizaciones, protestas empresariales, cívicas, de indígenas y campesinos, que concluyeron con la promulgación –a fines de 1996- de la ley INRA. Esta ley fue aprobada sin el suficiente consenso aunque es evidente que el esfuerzo de concertación fue extremo. Difícilmente se lograría una ley de Reforma Agraria concertada entre terratenientes y campesinos sin tierra. Los principales impugnadores fueron los grupos de poder del oriente y en menor medida las organizaciones sindicales campesinas del occidente.

El Instituto Nacional de Reforma Agraria lleva ya nueve años aplicando la ley INRA con una inversión de cerca de setenta millones de dólares concedidos por la Cooperación Internacional. Estos recursos se han destinado principalmente al proceso de saneamiento y titulación de las Tierra Comunitarias de Origen (TCO) en la región de los Llanos y del oriente de Bolivia, sobre todo mediante la contratación de empresas privadas internacionales que hicieron evaluación técnico-jurídica de los expedientes agrarios, pericias de campo, geo-referenciación, registro y catastro de los predios.

Sin embargo, el proceso de saneamiento se realiza ignorando el marco global de la Ley INRA que dispone un proceso simultáneo de expropiación, reversión y redistribución de tierras. El saneamiento se aplica como si en Bolivia la Reforma Agraria ya hubiera concluido y lo único que faltaría para cerrar el ciclo es el fortalecimiento jurídico del derecho propietario. Esa es la mayor tergiversación constitucional de la Reforma Agraria.

### **1.3. El entorno para los próximos años**

La agenda pendiente del gobierno del Presidente Carlos Mesa se puede subdividir en dos etapas hasta el fin de su mandato (Agosto 2007): a) Una primera fase que abarcaría hasta la culminación de la Asamblea Constituyente con la promulgación de una nueva Constitución Política del Estado, en cuyo período además se inserta la aprobación de una nueva Ley de Hidrocarburos y la promoción e instalación de la propia Asamblea Constituyente; y b) La Segunda Fase desde la culminación de la Asamblea Constituyente hasta el fin de su mandato. En cada una de ellas, está pendiente la generación de fuentes de trabajo a partir de la reactivación de la economía

nacional, los esfuerzos para dar visibilidad a la lucha contra la corrupción y la reorientación del gasto público hacia programas visibles y zonas geográficamente más sensibles.

La falta de avances en la reducción de la pobreza (acrecentándose aún más en algunas zonas rurales con altos niveles de pobreza extrema), la creciente inequidad (con diferencias significativas entre el área rural y urbana, entre el altiplano y los llanos y entre grupos de indígenas y no indígenas), el descontento por las constantes prácticas políticas clientelares, los niveles de corrupción y la falta de transparencia, han generado una creciente incertidumbre de los grupos sociales, que después de octubre del 2003 se encuentran aún en una situación de expectativa. Se suman las tensiones no resueltas entre las diferentes regiones, clases sociales y grupos indígenas y de ellas con el Gobierno, respecto a las políticas de aprovechamiento de los recursos naturales, especialmente del gas recientemente descubierto y el acceso y tenencia de la tierra en el oriente.

En este marco de retos e incertidumbre generalizada a futuro, el Gobierno está entrampado en una serie de acciones inmediatistas. Grupos de poder, regiones y el Poder Legislativo (que se encuentra bajo el control de los partidos políticos tradicionales) dan plazos y ultimátums al gobierno para solucionar los problemas.

Las demandas para el acceso y la seguridad jurídica de la propiedad de la tierra se están intensificando a pesar de que el INRA ha mostrado mayor eficiencia en su dotación; el MST y grupos de "loteadores" continúan con tomas de tierras aprovechando de la debilidad gubernamental.

La nueva Ley de Hidrocarburos, la resolución de conflictos en torno a la tierra, pero principalmente el carácter de la Asamblea Constituyente (Agosto de 2005-2006), marcarán el destino del país.

## **2. Fundación TIERRA: 12 años promoviendo el desarrollo rural**

La Fundación TIERRA ha cumplido 12 años de vida institucional el año 2004, constituyéndose en una institución especializada en la problemática agraria de Bolivia. Los estudios y propuestas elaboradas fueron permanentes fuentes de consulta del Estado, las iglesias, la cooperación internacional, los investigadores, el mundo académico, los medios de comunicación y,

especialmente, los campesinos e indígenas. La construcción de propuestas de políticas a partir de interacción cercana con la realidad rural, la investigación a profundidad, la construcción de alianzas y el compromiso irrenunciable con los excluidos y marginados; permitió alcanzar un modelo institucional excepcional con alta capacidad de influir en los niveles de construcción de políticas agrarias y rurales.

### **2.1. Plan Bianual 1992 – 1994**

Fue el primer plan apoyado por ICCO y EED. En ese entonces la Fundación TIERRA estaba constituida tan solo por cuatro personas y su área de acción estaba reducida a la ciudad de La Paz. El apoyo de Lucia Posada y Cristina Neira del PEYDI (Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional) y el acompañamiento de Fernando Egúren, ayudaron en la definición institucional. El producto más importante de este período se plasmó en el libro “Fortalecer las comunidades, una utopía posible” que propuso importantes innovaciones en la ampliación de la participación y derechos de los indígenas y campesinos. Los aportes pronto se constituyeron en elementos centrales de la Ley de Participación Popular (1994) y la Ley 1715 del Instituto Nacional de Reforma Agraria (Ley INRA) de 1996.

### **2.2. Plan Trienal 1994 – 1997**

Es la continuidad del anterior plan también con el apoyo de las agencias ICCO/EED. El marco en que se inscribe es la promulgación de las políticas de ajuste denominadas de “tercera generación” entre las que se encuentran la Ley de Participación Popular y la Ley INRA y en las que la Fundación TIERRA se involucró muy activamente. Los contenidos de este plan se inscribieron en ese contexto con el objetivo general de “acompañar críticamente el proceso de reformas institucionales que se realizarán los próximos tres años, para así enriquecer el debate en torno al tema del acceso a la tierra, acompañando especialmente a las organizaciones campesinas de base y a las instituciones para el desarrollo rural”.

La Fundación TIERRA participó activamente en la formulación, discusión, aprobación e implementación de las Leyes de Participación Popular (1994) y la Ley del Servicio Nacional de Reforma Agraria; la primera ley redistribuyó el 20 por ciento del ingreso nacional en 314 municipios de acuerdo a prioridades identificadas por cada municipio generando una nueva

concepción del desarrollo participativo; la segunda ley, estableció un nuevo régimen de distribución de tierras en el país para garantizar el derecho propietario de la tierra para todos los que la trabajan.

### **2.3. Plan Cuatrienal 1997 – 2001**

El Plan Cuatrienal 1997 – 2001 se orientó al fortalecimiento de alianzas como las realizadas con instituciones de la Iglesia Católica, Programa Jurídico Tierra de la Comisión Episcopal de Pastoral Social, y otras ONGs comprometidas en la Campaña del Jubileo 2000, donde TIERRA participó activamente en la elaboración de los capítulos referidos a Tierra y Productividad.

A nivel regional, la institución amplió su área de acción con la apertura de oficinas en las ciudades de Sucre y Santa Cruz. Desarrolló actividades de Gestoría Jurídica, Capacitación, Difusión radial y Seguimiento y Análisis crítico al proceso de saneamiento de tierras. Logró alianzas con organizaciones indígenas y campesinas y con otras ONG's con las que constituyó consorcios de Investigación. La Fundación TIERRA fue reconocida nacionalmente como interlocutora especializada en la problemática de la tierra y el desarrollo rural local. Durante este período, aunque no estaba incluida en el plan, la investigación se afianzó explícitamente como una línea de acción, logrando incidir en políticas gubernamentales.

### **2.4. Plan Cuatrienal 2001 – 2005**

Durante el cuatrienio 2001-2005, la Fundación TIERRA consolidó las líneas de acción: **investigación** sobre tierra-territorio; **comunicación** a través de mesas radiales de diálogo o cabildos, que sumadas a la efectividad de lobby institucional, contribuyeron a afianzar su trabajo (a nivel local, regional, nacional e internacional) constituyéndose como una institución de alta credibilidad en el tema tierra.

Durante este período, caracterizado por una profunda crisis política y socioeconómica, la institución aportó con propuestas de desarrollo rural y el fortalecimiento de capacidades para la negociación y participación de campesinos e indígenas en instancias de decisión a través de las actividades desarrolladas por las oficinas regionales de Chuquisaca y Santa Cruz.

Las alianzas de Fundación TIERRA con otras ONG's, han generado compromisos y formas más efectivas de intervención para lograr mayores impactos. En este proceso resalta el Proyecto "Apostamos por Bolivia" que es una iniciativa de la Asociación para la Ciudadanía conformada por ACLO, el Centro de Promoción de la Mujer "Gregoria Apaza", CIPCA y la Fundación TIERRA, cuyo objetivo es el Fortalecimiento de la democracia en el marco de la futura Asamblea Constituyente desde la perspectiva indígena campesina.

### **3. Evaluación institucional**

#### **3.1. Los últimos cuatro años**

La evaluación del último Plan Cuatrienal (2001-2005) constituye el referente principal para conocer el estado actual de la Fundación. En opinión de los evaluadores externos<sup>1</sup>, "la Fundación TIERRA ha avanzado significativamente entre la evaluación anterior y el presente ejercicio, ha desarrollado avances notables mostrando resultados importantes, lo que ha contribuido a su legitimidad, por lo que es unánimemente reconocida por su contribución en el tema tierra/territorio" (Evaluación externa 2004).

La misma evaluación califica en los siguientes términos cada una de las principales líneas institucionales:

#### **1) Investigación.**

Los documentos obtenidos de las investigaciones (libros, cartillas, carpetas, monografías y artículos), han constituido insumos valiosos para la consolidación de la institución debido a su calidad y oportunidad. Los resultados obtenidos de estas investigaciones traducidas en propuestas, han fortalecido la capacidad de la Fundación en instancias gubernamentales.

#### **2) Comunicación**

La institución apostó fuertemente desde la gestión 1997 por la constitución de la Unidad de Comunicación, dando como resultado una serie de importantes frutos (mesas radiales,

---

<sup>1</sup> Eduardo Ballón, Cristóbal Kay y Domingos Armani. Clave Consultores, 2004.

publicación y difusión de documentos, publicación de separatas en medios escritos, página web, etc.), logrando un mejor posicionamiento a nivel local, nacional e internacional. De acuerdo a la evaluación también ha tenido un rol muy importante en el agendamiento público del tema tierra-territorio.

### **3) Sistematización de Propuestas**

Las estrategias de sistematización y generación de propuestas de desarrollo rural y el fortalecimiento de capacidades para la negociación y participación en instancias de decisión, resultaron muy pertinentes. La influencia en escenarios políticos e institucionales mediante las propuestas es positiva, sobre todo a nivel local.

### **4) Gestión Social, Capacitación y Participación**

Las actividades de las líneas de gestión social, capacitación y participación son medulares en la perspectiva del cumplimiento de los objetivos y la misión de la Fundación TIERRA. La gestoría jurídica que se concentra en Chuquisaca y Santa Cruz, crea las condiciones indispensables para que los “clientes” directos de la Fundación gestionen el acceso a los recursos naturales y las condiciones mínimas de un desarrollo rural territorial. El apoyo en los procesos de inscripción de las partidas de nacimiento de los indígenas chiquitanos, la formación de promotores jurídicos en municipios de Chuquisaca y las actividades de saneamiento interno de tierras, son parte de procesos más amplios de construcción de ciudadanía y de definición de una esfera pública.

### **5) Institucionalización**

La Fundación TIERRA ha realizado importantes avances en la consolidación de su institucionalidad. El fortalecimiento del nivel ejecutivo con la incorporación de un Gerente y el Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación, definen orden y capacidad institucional; mientras que el fortalecimiento de las Oficinas Regionales de Chuquisaca y Santa Cruz, ha permitido que las mismas se constituyan en oficinas descentralizadas más sólidas, razón que ha dado lugar a formalizar la Regional Valles y la Regional Oriente, respectivamente. Estas oficinas han contribuido al posicionamiento institucional en el tema tierra/territorio a nivel regional facilitando las relaciones con organizaciones de base. Este proceso se complementa con la reciente creación de la

Regional Altiplano para atender integralmente el tema agrario según los tres pisos ecológicos de Bolivia.

La Asamblea de Socios reunida el martes 15 de febrero de 2005, determinó “ratificar a Miguel Urioste como Director Ejecutivo de la Fundación TIERRA hasta la conclusión del Programa Cuatrienal 2005-2009, en conformidad con los Estatutos”.

El fortalecimiento de la capacidad de gestión ha permitido a la institución captar mayores recursos reduciendo la dependencia de la principal fuente de cooperación (ICCO-EED) del 58% al 36% en el periodo 2001-2005.

### **3.2. Recomendaciones para el futuro**

La evaluación citada también ha emitido recomendaciones, mismas que han sido consideradas internamente (cuatro seminarios de post-evaluación), comentadas con las contrapartes -principalmente ICCO y EED- y planificadas para su aplicación desde el inicio del año 2005.

Las recomendaciones efectuadas han sido entendidas y asumidas en los siguientes términos:

Se ha sugerido que es necesario continuar profundizando el conocimiento especializado sobre el tema tierra-territorio, ampliando el trabajo hacia el tema agua, bosques y otros recursos naturales en los casos pertinentes. La Fundación fortalecerá la capacidad de la unidad de **investigación**. Conjuntamente, orientará las acciones de la unidad de **comunicación** hacia un rol de coordinación a nivel nacional, alimentando con insumos a las regionales y se nutrirá de ellas para producir mensajes de cobertura nacional, especialmente tendientes a la resolución de conflictos por el acceso a la tierra.

La recomendación de continuar con el estudio del tema tierra también es válida para trabajar más coordinadamente con las organizaciones sociales, especialmente regionales y comunales, a fin de recoger ideas sobre el mejor acceso y uso sostenible de la tierra y traducirlas en **propuestas sistematizadas**. Indudablemente, esta tarea implica mayor apoyo jurídico y **capacitación** a campesinos e indígenas en sus derechos y obligaciones y en formas de participación ciudadana.

#### **4. Principales resultados y proyecciones**

En el cuatrienal 2001-2005 concretamente se logró:

- 1.** Publicación de 12 libros y más de 30 ensayos (capítulos en otros libros, revistas especializadas, carpetas de capacitación y monografías), los temas abordados con las posibilidades y limitaciones de la Ley INRA, el proceso de saneamiento de tierras, la problemática agraria en el oriente, los conflictos por la tierra, los derechos indígenas, entre otros. Adicionalmente se publicaron 41 columnas periodísticas (Con los pies en la tierra), 16 artículos en medios escritos nacionales y varias entrevistas.
  
- 2.** Realización y difusión de 200 programas radiales en Regional Valles, 150 en Oriente y 115 programas desde la Oficina Nacional. En la misma línea se realizaron 53 mesas de diálogo y participación denominadas “mesas radiales” por ser precisamente diálogos y debates transmitidos por radio de alcance nacional, regional y comunitario. Entre ellos, se destacan 4 foros de debate sobre el conflicto por la tierra con candidatos a la Presidencia de la República en el 2002. En total se involucró a más de 50 emisoras radiales en todo el país.
  
- 3.** Elaboración de 9 propuestas de políticas agrarias y desarrollo rural, entre ellas destaca la formulación del “Saneamiento Interno” como mecanismo más participativo y eficiente para la perfección del derecho propietario de la tierra en comunidades campesinas e indígena, también se plantearon directrices de mejor acceso equitativo a la tierra.
  
- 4.** Apoyo a organizaciones campesinas e indígenas con formación de 600 promotores jurídicos en Regional Valles y Oriente y 42 comunidades habilitadas para la titulación de tierras (más de 2.000 familias) mediante la ejecución del Saneamiento Interno.
  
- 5.** Gestión jurídica en 14 municipios (9 en valles y 5 en Oriente) con 25 pasantes de la Universidad San Francisco Xavier de Sucre bajo un convenio de titulación de estudiantes.

6. Construcción de alianzas y redes; a nivel nacional la Fundación ha establecido consorcios estratégicos con otras ONGs como ACLO, CIPCA CEDLA, QHANA, Coordinadora de la Mujer, Grupo de Desarrollo Rural, Centro de Promoción de la Mujer “Gregoria Apaza” y otros en temas de investigación, derechos indígenas, asamblea constituyente, democracia, género y desarrollo rural. A nivel internacional destaca la alianza con la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra y a nivel de beneficiarios están los convenios con Minga de Santa Cruz, Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos Originarios de Chuquisaca (FSTCOCH), el Consejo de Capitanes Guaranés y la Federación de Colonizadores de Chuquisaca.

#### **4.1 Fortalezas de TIERRA**

Los resultados mencionados hacen que la Fundación TIERRA tenga un posicionamiento estratégico como institución con legitimidad para hablar sobre el tema tierra en Bolivia. Esta cualidad está reconocida por el Estado, los organismos involucrados en el tema agrario, la dirigencia campesina local y regional y hasta por los actores afectados por las revelaciones que hace la institución en cuanto al acaparamiento de tierras en el Oriente o Tierras Bajas. Un segundo elemento valorado en la Fundación es la capacidad de influencia, lobby y cabildeo en las políticas y esferas públicas desde el Director Ejecutivo quien actualmente goza de alta confianza y credibilidad en el gobierno nacional. Finalmente, otro motivo de orgullo es el Saneamiento Interno y las mesas radiales de diálogo, el primero convertido en política pública para el saneamiento de tierras en comunidades y el segundo en franco proceso de perfeccionamiento.

#### **4.2 Debilidades de TIERRA**

La institución reconoce limitaciones en su accionar y espera traducirlos en desafíos para el próximo cuatrienal. En primer lugar se constata una débil interrelación de la oficina nacional con las oficinas regionales, esto significa falta de mecanismos y puntos de contacto más efectivos para vincular de ida y vuelta el lobby y cabildeo del órgano ejecutivo con la realidad concreta del ámbito local y regional. Otro punto débil es la falta de profundización en la investigación de la problemática de distribución de la tierra en el oriente boliviano, debido a que la institución se concentró en demasía en la cuestión de derechos propietarios a partir de la Reforma Agraria de

1952. Por último, otro factor crítico de la institución es la elevada incidencia en el ámbito público únicamente por medio de su Director Ejecutivo debido a la renovación del personal de investigación

La Fundación ha empezado a definir los desafíos y a iniciar procesos de fortalecimiento institucional. Entre ellos, se puede mencionar la conformación de un Comité Ejecutivo integrado por los directores regionales, el gerente y el director ejecutivo para coordinar las actividades regionales y nacionales. Asimismo, se ha decidido realizar cambios importantes en la Regional Oriente para encarar los vacíos de investigación y la institución está buscando construir nuevas conexiones entre el trabajo de campo, investigación, construcción de políticas y acción política por medio de la formación de su personal.

## **II. Plan Cuatrienal 2005-2009**

### **1. Marco estratégico**

La Fundación TIERRA luego de una evaluación actualizada acerca de la problemática del tema tierra y del contexto nacional, tiene la convicción que a futuro surgirá un escenario potencial de violencia y conflicto por el acceso a la tierra con efectos negativos capaces de desestabilizar el ámbito social, político y la democracia de Bolivia. Las razones son:

- 1.** El proceso de titulación y saneamiento de la tierra ha avanzado con demasiada lentitud después de su aplicación durante nueve de diez años previstos. Se han entregado 22.800 títulos y certificados a propietarios y se ha saneado 14 millones de hectáreas de 107 millones objeto de saneamiento, es decir, cerca de 14%. Más de 37 millones de hectáreas (35%) se encuentran en proceso de saneamiento. A un año de la conclusión legal del periodo de saneamiento, cerca de 61% de tierras están por sanear.
- 2.** Ante la falta de una efectiva redistribución de la tierra, surgen movimientos sociales como el Movimiento Sin Tierra (MST) que exigen una mayor equidad y un mayor acceso a la tierra para los pobres. El descontento social aumenta por la insuficiente incidencia de las medidas de alivio y lucha contra la pobreza.
- 3.** Como resultado del poco avance en el saneamiento de tierras, existe cantidad limitada de tierras revertidas al Estado, por tanto, hay pocas tierras nuevas disponibles para la redistribución. Esto se traduce en la toma ilegal de tierras y confrontación entre campesinos y grandes propietarios con signos de violencia cada vez más preocupantes.
- 4.** La presión del proceso de saneamiento para la reversión de propiedades latifundistas está generando airada reacción de los grupos de poder del oriente que plantean autonomías regionales a fin de frenar la redistribución de tierras y el asentamiento de campesinos pobres en tierras que no cumplen la Función Económica Social.

En consecuencia, la institución asume que el Plan Cuatrienal 2005-2009 debe privilegiar el tratamiento de los conflictos por la distribución de la tierra y alentar formas pacíficas de resolución de conflictos sin modificar el marco estratégico institucional que se implementó desde el anterior plan cuatrienal.

### **1.1. Misión**

La Fundación TIERRA se especializa en la búsqueda de ideas y propuestas alternativas para el desarrollo rural sostenible de base campesina indígena, impulsando el acceso equitativo a los recursos naturales, especialmente a la tierra-territorio, con una activa participación ciudadana.

Los destinatarios de su accionar son campesinos, indígenas, colonizadores y sus organizaciones sociales con los que interactúa principalmente en el nivel local municipal, formulando propuestas y fortaleciendo capacidades de gestión, negociación y participación. Para ello, hace investigación, sistematización de propuestas, capacitación, comunicación, gestión y apoyo técnico y promueve la participación de las comunidades campesinas e indígenas en espacios de presión política y concertación. También se relaciona con actores estatales y no gubernamentales, de la cooperación internacional y otros, para fortalecer alianzas y escenarios propicios para la atención de las demandas de su población objetivo.

### **1.2. Visión**

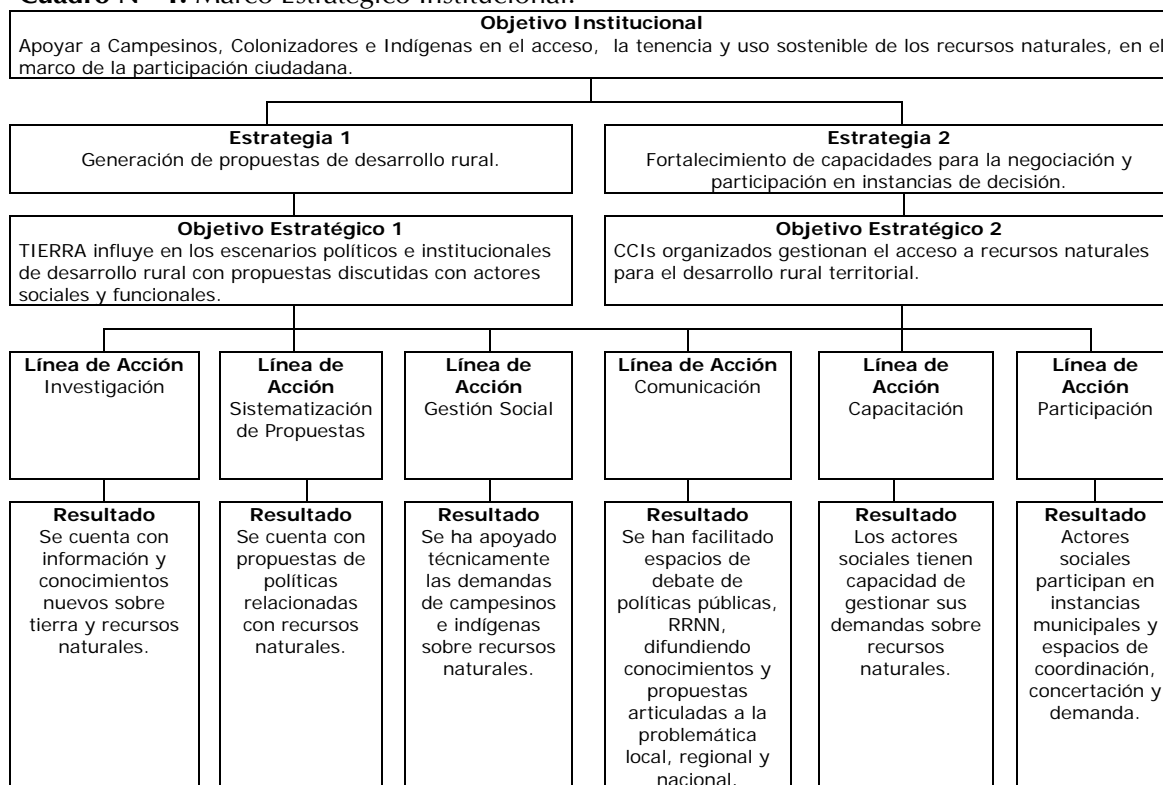
Campesinos, Indígenas y colonizadores mejoran sus condiciones de vida, trabajo e ingresos en un marco de autosostenibilidad con un acceso y uso más adecuado de los recursos naturales que – suficientes en cantidad y calidad- están jurídicamente garantizados en su propiedad, participan activamente en las decisiones que les afectan de manera directa y también en el ejercicio de su ciudadanía.

### 1.3. Estrategias y líneas de acción

La Fundación TIERRA con el apoyo financiero de ICCO-EED, y el apoyo técnico de Clave Consultores, elaboró y comenzó la aplicación del Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación Institucional (PME) en la Gestión 2003.

El Sistema PME incorpora la Misión y Visión Institucional, así como objetivos, estrategias y líneas de acción. Estas se constituyen en las directrices del trabajo institucional y del presente Plan Cuatrienal 2005-2009.

**Cuadro N° 1. Marco Estratégico Institucional.**



### 1.4. Valores

Desde su constitución en 1991, la Fundación TIERRA asumió un rol propositivo, en particular en temas referidos al desarrollo rural territorial para contribuir a la elaboración de propuestas para políticas públicas que promuevan el desarrollo rural territorial y mayores niveles de

participación de campesinos, colonizadores e indígenas en la toma de decisiones que los afecten. Los valores que marcan nuestro accionar son:

### **1. Opción preferencial por los campesinos e indígenas**

El principio cristiano y ecuménico que rige las actividades de la Fundación TIERRA es la *opción preferencial por los pobres* entendiendo por ello el apoyo a la generación de condiciones para una mejor calidad de vida para los hombres y mujeres del campo, articulados con sus comunidades y organizaciones sociales y económicas –en el marco de las estructuras territoriales municipales y de los distritos indígenas- a través de una mejor distribución, administración y gestión de los recursos naturales, especialmente la tierra, el agua y los bosques.

### **2. Opción por la Democracia**

La Fundación entiende la democracia como la construcción de un país que asume la equidad económica, social y de género como su meta principal, en una práctica de inclusión respetuosa de la diversidad étnico/cultural. Además cree en la democracia como el ejercicio pleno de la ciudadanía, como un sistema de vida basado en la tolerancia, el respeto a la diversidad, el pluralismo y la solución no violenta de los conflictos, con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Fundación TIERRA trabaja para que esta práctica se haga evidente en los mecanismos de participación política, los criterios de distribución de riqueza y el carácter de la administración del Estado.

### **3. Actor en sí mismo**

La institución se concibe no solo como un facilitador de los movimientos sociales rurales para el acceso a la tierra-territorio sino también como un actor diligente en el marco de la institucionalidad democrática. Tiene pensamiento propio y propuestas institucionales, pero lo hace junto con organizaciones de base y sin suplantarlas. Tampoco la institución es “asesor” de los movimientos sociales. Trabaja con campesinos e indígenas que demandan apoyo y comparte con ellos sus propuestas.

### **4. Comunicar escuchando**

La Fundación TIERRA apuesta por el diálogo y la participación de los actores representativos bajo el principio de que la comunicación es un derecho de todos los seres humanos y con el objetivo de que los hombres y mujeres del campo accedan con equidad a la tierra y a los

recursos naturales. La comunicación es entendida como un proceso bi-direccional que: a) transmite y difunde conocimientos a distintos actores sociales con los cuales interactúa y b) escucha, recibe e incorpora opiniones y propuestas de éstos.

## **5. Derechos de las mujeres**

La Fundación TIERRA entiende que el acceso y propiedad de la tierra tiene un fuerte sesgo contrario a la mujer. Por eso, y sin ser una institución especializada en género, impulsa políticas de equidad de género. Nuestras capacidades son insuficientes, por ello acudimos a convenios con instituciones especializadas como la Coordinadora de la Mujer.

## **2. Objetivos 2005-2009**

### **Objetivo General**

Promover el acceso pacífico y equitativo a la tierra y recursos naturales de los campesinos, colonizadores e indígenas.

### **Objetivos Específicos**

1. Influir en escenarios políticos e institucionales con propuestas previamente discutidas con los actores sociales involucrados.
2. Ampliar las capacidades de gestión para el acceso a recursos naturales de campesinos, colonizadores e indígenas.
3. La manera de alcanzar los objetivos está enmarcada en seis líneas de acción: Investigación, sistematización de propuestas, gestión social, comunicación, capacitación y participación.

Por tanto, el programa cuatrienal 2005-2009, para alcanzar el primer objetivo específico logrará:

**1. Investigación:** Nuevas Investigaciones, particularmente en la región Oriente, acerca de la conflictividad por el acceso seguro a la tierra han sido realizadas.

**2. Sistematización de propuestas:** Existen propuestas de políticas en el tema agrario y rural analizadas participativamente con actores sociales y sistematizadas.

**3. Gestión social:** Demandas fundamentadas de campesinos, colonizadores e indígenas sobre recursos naturales han sido apoyadas técnica y jurídicamente.

En cuanto al segundo objetivo específico, en el cuatrienal se conseguirá:


**4. Comunicación:** Espacios de difusión, debate y concertación han sido facilitados a nivel local, regional y nacional (Cabildos Radiales).

**5. Capacitación:** Campesinos capacitados en la solución de conflictos por la tierra y saneamiento de tierras, según el marco legal vigente y las leyes consuetudinarias.

**6. Participación:** Las posibilidades de participación de campesinos en la solución pacífica de conflictos y perfección de derecho propietario han sido fortalecidas (Saneamiento Interno).

La prioridad del programa cuatrienal es la lucha contra la creciente violencia rural que se produce por el acceso a la tierra y que pone en peligro el estado de derecho, las libertades ciudadanas y la democracia del país. La combinación entre un trabajo sistémico de búsqueda de conocimientos de las causas de la distribución inequitativa de la tierra combinado con la acción directa y responsable de apoyo a grupos vulnerables de campesinos e indígenas, es la estrategia institucional adoptada desde antes y que se empleará para la consecución de los objetivos de este programa.

### III. Marco Lógico

	<p><b>Programa Cuatrienal 2005-2009</b></p>	<p><b>Duración prevista:</b> Julio 2005 – Junio 2009 (Cuatro años)</p>
---	---	--

Estrategia	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><b>Objetivo Institucional:</b></p> <p>Promover el acceso pacífico y equitativo a la tierra y recursos naturales de los campesinos, colonizadores e indígenas.</p>	<p>Inclusión de políticas de mejor acceso a la tierra en las leyes estatales.</p> <p>Incremento del número de resoluciones pacíficas de conflictos por la tierra.</p> <p>Disminución de los niveles de inequidad en la tenencia de la tierra vía saneamiento y titulación de tierras.</p>	<p>Constitución Política del Estado (CPE), leyes y normas conexas, reformuladas.</p> <p>Acuerdos firmados por partes en conflicto y registros de monitoreo.</p> <p>Reportes de estado de saneamiento y titulación de tierras.</p>	<p>Se mantiene el proceso democrático.</p> <p>El INRA adopta mecanismos de prevención y resolución de conflictos propuestos por la institución.</p>
<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>1. Influir en escenarios políticos e institucionales con propuestas previamente discutidas con los actores sociales involucrados.</p> <p>2. Ampliar las capacidades de gestión para acceso a recursos naturales de campesinos, colonizadores e indígenas.</p>	<p>Incidencia en debate/decisiones de políticas públicas que favorecen mejor distribución de la tierra y perfección de derechos propietarios.</p> <p>Existe presencia activa y propositiva de campesinos, indígenas y otros propietarios de tierras, en los escenarios de tratamiento de la temática agraria.</p> <p>Aumento de la cantidad de títulos entregados a los campesinos-indígenas.</p>	<p>Archivos de prensa escrita nacional.</p> <p>Registro de consultas y reuniones de trabajo.</p> <p>Entrevistas a los actores.</p> <p>Evaluación y seguimiento de la titulación de tierras.</p>	<p>Se mantiene la convivencia ciudadana y la paz en el área de intervención.</p> <p>Existe voluntad política gubernamental para proceder al saneamiento y titulación de tierras.</p>

Estrategia	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><b>Resultados/productos:</b></p> <p>1.1. Investigaciones, particularmente en la región Oriente, acerca de la conflictividad por el acceso a la tierra han sido fortalecidas.</p>	<p>Al 2009 existe una investigación integral sobre la propiedad y distribución de la tierra en Bolivia (Altiplano, Valles y Oriente).</p> <p>Al 2009 existe una investigación social sobre el acceso inequitativo a la tierra.</p>	<p>Investigaciones publicadas</p>	<p>No existen demasiadas presiones sobre los investigadores de parte de grupos afectados.</p> <p>Actores relevantes (indígenas y empresarios) muestran voluntad de cooperar con el trabajo.</p>
<p>1.2. Existen propuestas de políticas en el tema agrario y rural analizadas participativamente con actores sociales y sistematizadas.</p>	<p>Al menos 5 iniciativas en diferentes temáticas (agrario, rural, género, indígena) están difundándose.</p>	<p>Documentos sistematizados.</p> <p>Informes de monitoreo.</p>	<p>Los debates arriban a su término con conclusiones elaboradas.</p>
<p>1.3. Demandas fundamentadas de campesinos, colonizadores e indígenas sobre recursos naturales han sido apoyadas técnica y jurídicamente.</p>	<p>Acuerdos y convenios ejecutados en al menos 16 municipios rurales de Altiplano, Valles y Oriente.</p> <p>Las organizaciones campesinas e indígenas han recibido apoyo jurídico y asesoramiento.</p>	<p>Informes de actividades.</p> <p>Ayudas memorias de reuniones.</p>	<p>Los campesinos e indígenas tienen interés y voluntad de trabajar con apoyo de la institución.</p>
<p>2.1. Espacios de difusión, debate y concertación han sido facilitadas a nivel regional, nacional e internacional.</p>	<p>Se cuenta al final del programa cuatrienal con una decena de espacios de diálogo (radiales y presenciales) instituidos y de alta relevancia.</p> <p>La problemática agraria se ha difundido en eventos internaciones.</p>	<p>Evaluación/informes.</p> <p>Memorias de participación en eventos.</p>	<p>Las susceptibilidades de los que tienen tierras en demasía sin trabajarlas no llegan a bloquear sistémicamente los escenarios de diálogo.</p>
<p>2.2. Campesinos capacitados en la solución de conflictos por la tierra y saneamiento de tierras, según el marco legal vigente y las leyes consuetudinarias.</p>	<p>Más de 200 comunidades campesinas han iniciado/concluido procesos de saneamiento de tierras.</p>	<p>Informes de seguimiento.</p> <p>Documentos de autogestión de las comunidades.</p>	<p>Los campesinos e indígenas están dispuestos a participar en los talleres de capacitación.</p>

Estrategia	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>2.3. Las posibilidades de participación de campesinos en la solución pacífica de conflictos y perfección del derecho propietario han sido fortalecidas.</p>	<p>Las organizaciones campesinas han solucionado pacíficamente el 80% de conflictos por la tierra tratados en el marco de la conciliación pacífica.</p>	<p>Reportes y actas de conciliación.</p>	<p>Existe aceptación de la Fundación TIERRA del mismo nivel o superior a la actual entre los campesinos e indígenas del altiplano, valles y oriente.</p>
<p><b><u>Actividades:</u></b></p> <p><b><i>Para el resultado 1.1.</i></b></p> <p>1.1.1. Mapeo de conflictos y focos de investigación sobre tierra por regiones.</p> <p>1.1.2. Investigar las prácticas recientes de tenencia de la tierra en el oriente boliviano.</p> <p>1.1.3. Investigar las implicancias de la titulación de Tierras Comunitarias de Origen.</p> <p>1.1.4. Investigar desde el enfoque social y de género la inequidad de la tenencia de la tierra.</p> <p>1.1.5. Estudiar el marco jurídico agrario y su congruencia con los usos y costumbres de tenencia de la tierra de las comunidades campesinas.</p>	<p><b><i>Medios/recursos necesarios:</i></b></p> <p>Capacidad de investigación fortalecida en la regional Oriente.</p> <p>Temáticas de investigación priorizadas.</p> <p>Desarrollo de metodologías de investigación.</p>	<p><b><i>Fuentes de información:</i></b></p> <p>Informes de contabilidad.</p> <p>Informes semestrales.</p> <p>Reportes de monitoreo.</p>	<p><b><i>Condiciones previas:</i></b></p> <p>Existen proyectos aprobados o en vías de aprobación en el primer semestre por otros organismos de cooperación para la prevención de conflictos por la tierra, investigación de la conflictividad de tierras en el oriente, difusión de los derechos indígenas y género y saneamiento interno de tierras.</p> <p>La convulsión social en Bolivia no rompe la convivencia democrática.</p>
<p><b><i>Para el resultado 1.2.</i></b></p> <p>1.2.1. Promover talleres regionales de análisis de la situación agraria y rural.</p> <p>1.2.2. Generar temas de debate entre los actores afectados.</p> <p>1.2.3. Sistematizar conclusiones de encuentros y seminarios por regiones.</p> <p>1.2.4. Generar debates de profundización con participación de estudiosos reconocidos del país.</p>	<p>Sistematizadores con experiencia.</p> <p>Interlocutores con indígenas bilingües.</p> <p>Medios informáticos.</p>	<p>Informes de contabilidad.</p> <p>Informes semestrales.</p> <p>Reportes de monitoreo.</p>	<p>Existen proyectos aprobados o en vías de aprobación en el primer semestre por otros organismos de cooperación.</p> <p>La convulsión social en Bolivia no rompe la convivencia democrática.</p>

Estrategia	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><i>Para el resultado 1.3.</i></p> <p>1.3.1. Diagnosticar tipologías de conflictos por regiones.</p> <p>1.3.2. Prestar orientación jurídica y técnica a iniciativas de campesinos en la solución de conflictos, elaboración de propuestas de políticas e institucionalización del manejo de conflictos comunitarios por acceso a recursos naturales.</p> <p>1.3.3. Apoyar la documentación jurídica de pequeños propietarios campesinos.</p> <p>1.3.4. Contactar directamente a organizaciones campesinas que soportan conflictos agrarios con el Estado e instituciones pertinentes.</p> <p>1.3.4. Contactar a organizaciones campesinas con legisladores y tomadores de decisiones de las políticas públicas.</p>	<p>Trabajo de campo.</p> <p>Oficinas regionales y rurales.</p> <p>Visitas a municipios rurales.</p>	<p>Informes de contabilidad.</p> <p>Informes semestrales.</p> <p>Reportes de monitoreo.</p>	<p>Existen proyectos aprobados o en vías de aprobación en el primer semestre por otros organismos de cooperación.</p> <p>La convulsión social en Bolivia no rompe la convivencia democrática.</p>
<p><i>Para el resultado 2.1.</i></p> <p>2.1.1. Realizar mesas radiales de diálogo y debate con actores sociales involucrados.</p> <p>2.1.2. Difundir microprogramas radiales de tipo informativo y divulgación de propuestas y políticas.</p> <p>2.1.3. Realizar seminarios de presentación de propuestas y de metodologías de solución de conflictos.</p> <p>2.1.4. Promover lobby y cabildeo en instancias públicas y entre los generadores de opinión pública.</p>	<p>Especialista(s) en lobby y cabildeo.</p> <p>Contactos con radios.</p> <p>Material de comunicación.</p>	<p>Informes de contabilidad.</p> <p>Informes semestrales.</p> <p>Reportes de monitoreo.</p>	<p>Existen proyectos aprobados o en vías de aprobación en el primer semestre por otros organismos de cooperación.</p> <p>La convulsión social en Bolivia no rompe la convivencia democrática.</p>

Estrategia	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><b>Para el resultado 2.2.</b>            2.2.1. Efectuar talleres de capacitación comunitaria.            2.2.2. Formar promotores o facilitadores jurídicos en derecho agrario, manejo de conflictos de tierra, liderazgo y saneamiento interno de tierras.            2.2.3. Realizar talleres de ciudadanía, derechos humanos e indígenas con líderes y autoridades campesinos e indígenas.            2.2.4. Realizar talleres sobre el tema género y acceso a la tierra con mujeres campesinas e indígenas.</p>	<p>Material de capacitación.            Personal de capacitación.            Medios de transportes y viaje.</p>	<p>Informes de contabilidad.            Informes semestrales.            Reportes de monitoreo.</p>	<p>Existen proyectos aprobados o en vías de aprobación en el primer semestre, de otros organismos de cooperación.            La convulsión social en Bolivia no rompe la convivencia democrática.</p>
<p><b>Para el resultado 2.3.</b>            2.3.1. Gestionar la participación indígena en escenarios regionales y nacionales.            2.3.2. Impulsar encuentros entre indígenas de las tres ecoregiones de Bolivia.            2.3.3. Promover el saneamiento interno de tierras.            2.3.4. Apoyar el trámite de titulación de tierras saneadas participativamente vía conciliación de conflictos y saneamiento interno.</p>	<p>Personal con contactos sólidos con organizaciones sociales.            Material para encuentros.            Juristas agrarios.</p>	<p>Informes de contabilidad.            Informes semestrales.            Reportes de monitoreo.</p>	<p>Existen proyectos aprobados o en vías de aprobación en el primer semestre, de otros organismos de cooperación.            La convulsión social en Bolivia no rompe la convivencia democrática.</p>

#### IV. Plan de Fortalecimiento Institucional 2005-2009

Estrategia	Indicadores	Medios de verificación
<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Fundación TIERRA ha fortalecido su capacidad institucional.</p> <p><b>Resultados/productos:</b></p> <p>Institucionalizar las instancias y mecanismos de toma de decisiones, definiendo funciones y responsabilidades del personal, así como procedimientos e instrumentos utilizados (Modelo de Gestión Institucional, Manual de Funciones y Procedimientos, Políticas de personal y remuneraciones, Plan Estratégico)</p> <p>Consolidar la descentralización de las Oficinas Regionales.</p> <p>Explicitar acciones del tema género en la Oficina Nacional y Oficinas Regionales.</p> <p>Fortalecer la capacidad del personal para el debate político conceptual (Plan de Capacitación).</p> <p>Ampliar y mejorar la coordinación Inter-regional (funcionamiento del Comité Ejecutivo).</p> <p>Mejorar niveles de auto evaluación y planificación de actividades (Marco Estratégico Institucional, POA, POM, Informes de Gestión) y el Sistema de PME como instancia de toma de decisiones.</p> <p>Desarrollar una estrategia de financiamiento, fortaleciendo la capacidad de gestión del Comité Ejecutivo.</p> <p>Fortalecer y consolidar las Unidades de Investigación y Comunicación.</p>	<p>La institución tiene una estructura de trabajo más eficiente al primer semestre del inicio del programa cuatrienal.</p> <p>Coordinación y seguimiento de la gestión institucional incluidos en los planes de acción.</p> <p>Comité Ejecutivo instalado y transferido competencias a Directores Regionales.</p> <p>Las acciones institucionales tienen enfoque de género más explícito.</p> <p>Personal ha concluido cursos de capacitación.</p> <p>El Comité Regional está en funcionamiento a partir de 2005.</p> <p>La institución cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación útil e internalizada por el personal.</p> <p>Contrapartes de financiamiento son estables y en crecimiento.</p> <p>Existen estrategias de trabajo de las unidades y responsables.</p>	<p>Marco Estratégico Institucional. Evaluaciones externas</p> <p>Manual de funciones actualizado.</p> <p>Actas de reunión. Actas del Directorio. Estrategias de género.</p> <p>Certificación de inscripción y conclusión de cursos.</p> <p>Agendas de trabajo y reuniones.</p> <p>PME actualizado y mejorado.</p> <p>Informe de Gestión, Proyectos en curso, Proyectos aprobados.</p> <p>Documentos e informes.</p>

## V. Plan Operativo 2005 – 2006 (Julio 2005 – Junio 2006)

Actividades	Responsa- ble *	Cronograma											
		Semestre 1						Semestre 2					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mapeo de conflictos y focos de investigación sobre tierra, por regiones.	A,O												
Iniciar gestiones y actividades para la investigación Oriente	O, Of. Nacional												
Estudiar el marco jurídico agrario y su congruencia con los usos y costumbres de tenencia de la tierra (Valles y Altiplano).	V,A												
Promover primer bloque de talleres regionales de análisis de la situación agraria y rural.	A,V												
Diagnosticar focos de conflictos por regiones.	A,V,O												
Realizar mesas radiales de diálogo y debate con actores sociales involucrados.	A,V,O												
Difundir microprogramas radiales de tipo informativo, y divulgación de propuestas y políticas.	A,V,O												
Realizar seminarios de presentación de propuestas y de metodologías de solución de conflictos.	A,V												
Efectuar talleres de capacitación comunitaria.	A,V												
Formar facilitadores jurídicos en derecho agrario, manejo de conflictos de tierra, liderazgo y saneamiento interno de tierras.	A,V												
Realizar talleres de ciudadanía, derechos humanos e indígenas con líderes y autoridades campesinas e indígenas.	O												
Realizar talleres sobre el tema género y acceso a la tierra con mujeres campesinas e indígenas.	A,V,O												
Impulsar encuentros entre indígenas de las tres ecoregiones de Bolivia.	Of. Nacional												
Promover el saneamiento interno de tierras.	A,V												

(\*) A: Altiplano, V: Valles, O: Oriente

## VI. Fortalecimiento Institucional

Actividades	Indicadores	Cronograma											
		Semestre 1						Semestre 1					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Análisis y Consolidación del Modelo de Gestión Institucional	1 Modelo de Gestión institucionalizado.												
Elaborar Manual de Funciones y Procedimientos	1 Manual de Funciones institucionalizado.												
Elaborar el Plan Estratégico de Intervención para 15 años (2005-2020).	1 Plan Estratégico 2005-2020.												
Identificación de personal idóneo, según necesidades institucionales.	1 informe.												
Elaboración del Plan de Capacitación de Personal.	1 Plan de Capacitación de personal.												
Conformación del Comité Ejecutivo.	1 Acta de conformación.												
Ejecución de reuniones de coordinación y toma de decisiones institucionales.	4 reuniones anuales (trimestral) desarrolladas con Acta de decisiones.												
Sistema de PME computarizado y en red.	1 sistema en red con oficinas regionales.												
Informes narrativos y financieros semestrales elaborados y remitidos a financiadoras.	2 informes narrativos y financieros semestrales remitidos a financiadoras.												
Elaboración de estrategia de gestión y acceso a nuevas fuentes de financiamiento.	1 estrategia elaborada e institucionalizada.												
Gestión de proyectos ante fuentes de cooperación externa e interna.	6 proyectos gestionados ante entes externos e internos.												
Consolidar la Estrategia de Comunicación Institucional.	2 técnicos contratados en el marco de "Personal Idóneo".												