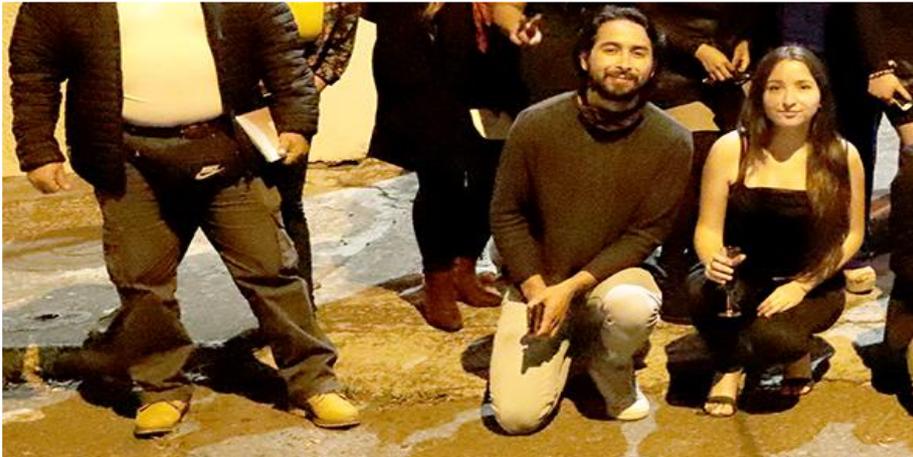


Fundación Regional de Asesoría en Derechos Humanos – INREDH

**PLAN ESTRATEGICO INREDH
2021-2025**

Quito, enero de 2021



Inredh será siempre joven, en permanente construcción y sin miedo a la innovación

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento es el resultado de un trabajo investigativo, documental y fundamentalmente participativo con la vinculación de los diferentes estratos de nuestra organización: equipo de trabajo, miembros de la Asamblea, Ex miembros y beneficiarios de las diferentes acciones del Inredh. Su objetivo central ha sido construir la visión y la misión, así como la estrategia de trabajo para el período 2021-2025.

El contenido parte de un análisis de la coyuntura nacional e internacional valorando los retos que desde las diferentes instancias comprometen una visión de futuro, así como la valoración de los resultados de la estrategia anterior y su efectividad en términos de incidencia. Se han identificado retos y prioridades que podrían ser muy ambiciosos, pero que nacen de los compromisos adquiridos con las personas y organizaciones con las que hemos trabajado a lo largo de la historia de INREDH.

Es importante señalar la importancia que han tenido las entrevistas a miembros del INREDH, la vinculación y pertinencia con diferentes actores sociales y su visión para el siguiente período sobre el trabajo de la organización, enfatizando las líneas estratégicas, los objetivos a largo plazo, el financiamiento necesario, las líneas transversales en toda la gestión y la incidencia política. Las conversaciones y entrevistas sostenidas se basaron en algunas preguntas base que definan los alcances del INREDH, buscando entender en el marco de la lucha en defensa de los derechos humanos en Ecuador, qué es lo que diferencia al INREDH. Algunos de los elementos fueron: propósito, visión de futuro, incidencia, participación y alianzas, estrategias.

En general el análisis nos ha permitido hacer un diagnóstico y visualizar el seguimiento para seis temas específicas de implementación general del Plan Estratégico 2021-2025. Estas se describen en la Figura no. 1



2. ¿QUÉ HACE DIFERENTE AL INREDH?: políticas y visión

Visión: ¿Cuál es nuestro propósito?	INREDH es una organización reconocida a nivel nacional e internacional por su capacidad de incidencia en el ejercicio de los derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza en el Ecuador, para, junto a personas, colectivos, pueblos y nacionalidades, consolidar el Estado Constitucional, Plurinacional y Pluricultural de Derechos y Justicia.
Misión: ¿Quiénes somos?	Somos una organización no gubernamental innovadora, técnica e interdisciplinaria, que promueve y exige el respeto y garantía de los derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza, a través del acompañamiento a personas y organizaciones, que se consolidan como defensoras de una sociedad plural, inclusiva e intercultural; en el marco de la no violencia activa.

Dos son los elementos que se resaltan permanentemente en el análisis documental y en las entrevistas realizadas sobre el trabajo del INREDH, estos son: Innovación e Inclusión.

Innovación:

En toda la historia de la organización y especialmente en la última década, el INREDH ha estado dispuesto a introducir novedades en su accionar, sea a nivel específico o en el contexto general. Se ha podido apreciar que esto le ha permitido evolucionar permanentemente integrando un sistema cuyo objetivo principal es fortalecer las relaciones con los actores y ampliar los objetivos perseguidos. Muchas veces este trabajo se ha hecho en la marcha y asumiendo su complejidad.

No han estado ausentes los problemas y conflictos; sin embargo, el correr riesgos para la introducción de estos cambios ha permitido a la larga crecer en el tiempo. Acciones como: Angustura, Juliana Campoverde, Tundayme, Mascarilla, San Pablo de Amalí, justicia indígena, entre otros, son prueba de esta maleabilidad y capacidad de la organización para integrar cambios necesarios y crear tendencias a nivel nacional e internacional.

Algunos elementos que se podrían asociar con la innovación podrían ser los siguientes:

- La incorporación paulatina de nuevos miembros al staff desarrollando un programa de formación in situ que ha permitido la renovación y la participación activa para lograr recambios necesarios sin afectar el desarrollo y continuidad de los ejes estratégicos (Ver Anexo 1: organigrama).
- Evidentemente, lo anterior ha significado una inversión de recursos en el talento humano y generación de puestos de trabajo, pero ha permitido definir un proyecto a largo plazo que equilibra el conocimiento adquirido y el recambio generacional.
- La promoción y reconocimiento de personas y organizaciones que han llevado a liderar la asociatividad como forma de organización social necesaria para el fortalecimiento, conocimiento ampliado y defensa de los derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza.

- La participación informada de todos los agentes relevantes, así como claridad e independencia en lo político, lo que ha facilitado la incidencia y liderazgo del INREDH.

Inclusión:

INREDH se ha desarrollado en un contexto sistémico. Ha sido uno de los pocos organismos de derechos humanos exitosos en integrar en su trabajo personas, instituciones y grupos diversos buscando que su participación contribuya con el fortalecimiento, diferenciación y evolución del sistema de protección a los derechos humanos, incluyendo áreas que podrían considerarse disímiles como el étnico, sexogenérica, ambiental, cultural, político y educativo. Más que un modelo consensuado, ha sido una actitud de toma de decisiones políticas y organizativas para actuar en concordancia con las necesidades.

3. A MANERA DE ANÁLISIS DE LA COYUNTURA

3.1. Es escenario político

La crisis del coronavirus ha supuesto un cambio radical para las personas y las organizaciones. Un cambio para el que la mayoría no estaba preparado. Es una situación sin precedentes en la historia moderna, que sin duda marcará un antes y un después en nuestra existencia y en nuestra visión y misión a futuro.

El INREDH como tal, en el tiempo de pandemia ha recibido el impacto de forma directa. Por ser una organización muy vinculada al trabajo de campo, las restricciones en la movilidad por la cuarentena les han afectado en el desarrollo de sus actividades; sin embargo, primó su convicción de que los derechos no se los puede defender desde un escritorio, por lo que logró implementar una estrategia para mitigar los efectos indirectos del COVID 19 en las tareas asumidas, con una diversidad de recursos y una estrategia de carácter urgente.

En un contexto en que la suspensión de las actividades productivas en el país debido a la pandemia afectó negativamente a la economía ecuatoriana y el PIB del país decreció en un 12,4 % en el segundo semestre del 2020, a lo que se suma un escenario político inestable previo a las elecciones presidenciales, cuya primera vuelta fue programada para el 7 de febrero del 2021, la labor del INREDH no ha sido fácil y, de acuerdo a la opinión de la mayoría de los entrevistados para este análisis, a futuro las violaciones a los derechos humanos serán nuevamente caldo de cultivo para acciones de protesta social en los sectores sociales en mayor estado de vulnerabilidad, independientemente de quién gane las elecciones en un país que ha perdido la confianza en sus gobernantes por su poca capacidad para enfrentar los desafíos de la reciente realidad.

Aunque probablemente sea demasiado pronto para hacer pronósticos, las secuelas de las protestas de octubre del 2019, con un saldo de 11 personas fallecidas, 1.340 personas heridas y 1.192 personas detenidas con procesos penales no resueltos aún para 312 personas, no han terminado y se prevé que el 2021 sea un año de prueba para la democracia y del nuevo gobierno. El 2021 podría ser el inicio de un período decisivo en la historia del país, principalmente en lo que tiene que ver con la situación económica de las grandes mayorías que deteriorará su relación con el poder constituido y probablemente sea

el inicio de una etapa de “desorden”. La participación de la sociedad en su conjunto y el liderazgo de organizaciones como el INREDH será decisivo para mitigar el empeoramiento de la desigualdad y evitar que se produzca una reacción violenta de parte de los sectores arriba mencionados.

El siguiente quinquenio va a estar marcado sin duda por la pandemia y sus secuelas económicas y sociales. El trabajo por los derechos humanos va a intensificarse y se va a tener que adaptar a esta nueva “cultura” de miedo a enfermarse, a perder el trabajo, a los problemas económicos, a la existencia misma. En estas condiciones, la impotencia va a jugar un rol predominante que va seguramente a tratar de compensar con un rechazo a lo establecido.

Además, debemos visualizar el trabajo del INREDH en un nuevo gobierno marcado la necesidad de hacer acuerdos políticos, ya sea con la derecha o con los sectores progresistas, a fin de mantenerse medianamente en el poder. La contienda electoral generó retos muy específicos y una coyuntura probablemente nunca vista en su vida republicana, debido a la consolidación del movimiento indígena como fuerza electoral. Las opciones electorales más importantes pasaron por una alternativa de izquierda vinculada al movimiento indígena, otra vinculada al correísmo pasado y una tercera que representa una derecha desgastada pero no debilitada en su razón de ser. Por primera vez, un sector importante del movimiento indígena tuvo una mejor opción electoral producto principalmente de la insurrección del octubre del 2019, pero también por su comportamiento en la pandemia, siendo el sector más dinámico de la economía y el más solidario proveyendo y alimentando a las ciudades asustadas y encerradas. Fueron estos sectores que garantizaron la seguridad alimentaria del país.

Hay dos elementos por analizar en la participación electoral del movimiento indígena: el ser ahora el segundo bloque más representativo en la asamblea nacional, y el resultado de su campaña por el voto nulo.

La primera vuelta electoral puso en tercer lugar al candidato del movimiento indígena, Yaku Pérez, militante vinculado en la lucha por el agua en el sur del país y que propuso una visión alternativa al modelo neoliberal y al modelo progresista que se presentó como una fuerza de izquierda. Pérez quedó en tercer lugar y se generó la sensación de que pudo haber pasado a la segunda vuelta electoral. El resultado más visible de la emergencia electoral indígena se dio en los resultados para la conformación de la Asamblea Nacional, pues logró 27 asambleístas.

En este periodo son asambleístas líderes sociales que han trabajado de cerca con INREDH, como Salvador Quishpe, quien es una voz fuerte en el bloque legislativo de Pachacutik; Fernando Cabascango, que ahora preside la mesa de asuntos constitucionales; y Guadalupe Llori, que preside la Asamblea Nacional. Esto brinda una oportunidad de incidencia.

En cuanto al voto nulo, si bien es cierto alcanza el 16.025%, siendo el porcentaje más alto obtenido desde 1978 y que subió casi 7 puntos desde el 9,5% obtenido en la primera vuelta electoral, es fundamental analizarlo de forma local para evitar que la realidad que viven especialmente sectores de la amazonia, sierra centro y sur del país sean opacados por las cifras que se obtuvieron en las ciudades de mayor concentración poblacional como son Quito y Guayaquil. En las provincias de Azuay, Cañar, Bolívar y Cotopaxi, el voto nulo de la segunda vuelta representa más del 30% de los sufragantes; sin embargo, en la primera

vuelta no llegó al 9.5% del voto nulo nacional, lo que quiere decir que estas provincias apostaron por el movimiento indígena en la primera vuelta y luego siguieron el llamado a votar nulo. Las provincias de la amazonia se ubican entre el 21 y 30% de votación nula.

En 17 cantones el voto nulo alcanzó hasta el 71%, ganando a los dos candidatos que llegaron a la segunda vuelta y en 55 cantones el voto nulo gana a uno de los dos candidatos. La característica de estas provincias y estos cantones, a más de tener un tejido social sólido, es que están amenazadas por proyectos extractivos y sus liderazgos fueron y son sujetos de criminalización, por lo que la opción de Lasso no fue convincente debido a su propuesta neoliberal, y la opción de Araúz tampoco fue convincente por su vinculación con la criminalización de la protesta social y la persecución a las organizaciones que se produjo en el gobierno de Correa. Son cantones en donde la lucha más visible es la defensa del agua

Para INREDH este escenario es interesante porque gran parte de su trabajo se da en estas provincias, ya sea en la defensa de líderes y lideresas sociales, como por el alcance de sus programas de capacitación.

3.2. Las proyecciones a futuro

Si hacemos el análisis de la coyuntura 2016-2020 vemos que la mayoría de sus elementos se van a mantener, principalmente en lo político, para este nuevo quinquenio 2021-2025:

a. La continuidad del modelo:

Sin importar quien gane las elecciones, se prevé que las formas de represión y control social no se modificarían. Frente a un nuevo proceso de consolidación de los movimientos sociales, en especial del sector indígena, se profundizarán los sistemas de represión, incluyendo nuevas formas como la vigilancia digital o cibervigilancia a través de la georreferenciación, el entrenamiento policial y la dotación de nuevos pertrechos policiales para el control de la protesta social.

b. El dilema del movimiento indígena:

El movimiento indígena y su brazo político, el Movimiento Plurinacional Pachakutic, se encuentran en un momento histórico. Sus posibilidades de incidir en la asamblea nacional son muy altos, aunque se evidencia todavía una división de sus bases y especialmente del liderazgo vinculado a la CONAIE. Las interrogantes del 2016 se mantienen: ¿habrá independencia o una alianza con la derecha? ¿Quién va a poder controlar la acción gubernamental del nuevo presidente? ¿Quién asegura que una vez en el poder, se cumpla con lo pactado?

Por el momento la fuerza electoral de Pachakutic ha logrado posicionarse en la Asamblea Nacional y se ha buscado un acuerdo de “governabilidad” con el gobierno de Lasso a pesar de que no son compatibles las agendas políticas y los intereses de quienes son representados en estas agrupaciones políticas. La incompatibilidad hará que más temprano que tarde se rompa este acuerdo inicial de gobernabilidad y Lasso trate de imponer su agenda, marcada por un profundo convencimiento ideológico de que la dinámica del mercado es la única fuerza capaz de resolver la crisis social y económica en la que se encuentra el país.

La posición ideológica de Lasso es totalmente contraria a la de Pachakutic, por lo que también asistiremos a un desgrane de los asambleístas electos por este movimiento, pues muchos de estos asambleístas no son cuadros formados en Pachacutik, sino que fueron elegidos ante las circunstancias de llenar vacíos en las papeleas electorales. Lasso aprovechará esta debilidad y podrá sumar votos en la Asamblea Nacional, profundizando su modelo económico y la afectación que se dará sobre las bases sociales.

Lasso, además, ha iniciado un proceso de fraccionamiento de las bases indígenas gestionando la entrega de bastones de mando como símbolo de su acercamiento a estas bases, desconociendo el simbolismo del bastón de mando y cuáles son las autoridades indígenas legitimadas para su entrega. Tal como lo ha hecho, solo puede ser visto como un acto de folklorismo clientelar.

c. El retorno de la ultra derecha:

Nuevamente el banquero Guillermo Lasso ha logrado aglutinar a un sector muy importante de la derecha que incluyó al Partido Socialcristiano para ganar las elecciones. La poca claridad de los objetivos y metas de esta alianza provocó su temprana ruptura y el acercamiento de Lasso a la socialdemocracia, expresada en la Izquierda Democrática, y hacia el movimiento indígena; sin embargo, esto no significa un giro ideológico del gobierno que hará Lasso, pues los lineamientos básicos ya los expresó el 23 de mayo, en el Foro Iberoamericano “Desafíos de la libertad”, un foro internacional que juntó a las fuerzas de la derecha continental, en donde anunció la decisión de concesionar de inmediato tres refinerías, las carreteras, la telefónica estatal Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) y otros recursos como los minerales. Además, la venta internacional del Banco del Pacífico. Este anuncio choca de frente con lo estipulado en la Constitución y con la visión de los movimientos sociales, lo que provocará una nueva convulsión social parecida a la de octubre de 2019 o a la de agosto de 2015.

De concretarse este escenario, se mantendría en su forma y fondo lo dicho en el 2016: “Este escenario implica una mayor vulnerabilidad de los derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza, por tanto, implica la búsqueda de mecanismos de defensa, formales y no formales, a los cuales puedan apelar las organizaciones sociales para defender sus derechos. INREDH sostiene que esta lucha debe darse en el marco de los principios de la no violencia activa; sin embargo, es probable que poco a poco asistamos a una espiral de violencia, del gobierno con un proceso de represión generalizada, y de los actores sociales que buscarán nuevas formas de protesta”.

d. Mujeres y diversidades

Lasso proviene de sectores católicos muy conservadores, de hecho, es miembro del Opus Dei. Si bien ha manifestado que su credo religioso no interferirá en la administración de un Estado Laico y en la campaña por la segunda vuelta tuvo acercamientos con movimientos de mujeres y de los colectivos GLBTI+, no es menos cierto que su equipo de gobierno, empezando por su vicepresidente, han tenido intervenciones públicas en donde se han manifestado en contra de los avances en los derechos de las mujeres, en especial sobre el aborto por violación, cuya sentencia de la Corte Constitucional Lasso dijo que respetaría, aunque no la comparte.

Lasso y su equipo, además, han hecho campañas por la instauración de una moral católica conservadora, lo que genera dudas sobre la libertad de culto que debe primar en un Estado Laico.

En este aspecto, como en otros aspectos sensibles que cruzarán su administración, Lasso ha llamado a un diálogo, “encuentro”, lo llama; sin embargo, es necesario ratificar que en asunto de derechos los diálogos no pueden establecerse en función de qué derechos se acepta ejercer de mutuo acuerdo, pues los derechos no se negocian; en este sentido, un diálogo solo puede hacerse en función de la forma en cómo se van a ejercer los derechos y en el cómo el Estado va a respetarlos y promoverlos.

e. Violencia policial y represión

Moreno allanó el camino a Lasso en cuanto a la modernización del equipamiento militar antimotines, aduciendo que el equipo con el que las fuerzas armadas contaron para controlar la protesta de octubre de 2019 no fue suficiente ni efectivo, y en gran parte estaba caducado. Esto implica que a futuro los militares intervendrán en el control de la protesta social.

Con estos argumentos, Lenin Moreno suscribió tres contratos el Ministerio de Defensa y empresas de EE.UU. por USD 3,6 millones. A través de estos contratos, las fuerzas armadas contarán con proyectiles tipo perdigón, gas lacrimógeno de mano y a usarse con escopeta, cartuchos 12 GA con esfera de goma, cartuchos aturdidores que están compuestos por plástico, pólvora negra y aserrín, escopetas calibre 12 para proyectiles no letales, máscaras antigás de cuatro filtros. Este material equipará 204 equipos de combate, constituidos por 20 personas cada uno.

Recordemos que en el informe presentado por INREDH y otras organizaciones sobre la represión de octubre de 2019, se constató que estos elementos calificados como “armamento no letal”, provocó que personas perdieron ojos y otras fueron víctimas mortales. Un informe de Naciones Unidas emitido a finales del 2020 recomienda a las entidades de seguridad abstenerse de usar los perdigones de goma o metal.

Además, está en proceso la compra de 3.000 escudos antimotines y 3.753 trajes tipo robocop, lanzadores múltiples de gas GS (de hasta 30 bocas), lanzagranadas con tambor con capacidad para seis proyectiles, municiones; equipos de comunicación, trajes, escudos y repuestos para vehículos antimotines, para lo que se ha dispuesto un presupuesto de 6 millones de dólares.

En plena pandemia y a último momento, asignar casi 10 millones de dólares en equipo para control de la protesta social y no haber dado prioridad a la compra de vacunas, da muestra de que el gobierno anterior equipó al actual gobierno para afrontar la protesta social, no en el marco de un diálogo, sino en la represión a la protesta que inevitablemente se dará si Lasso insiste en implementar una política que no contempla la realidad de la mayoría de la población ecuatoriana.

En cuanto a la policía, responsable de las violaciones a los derechos humanos no solo en octubre del 2019, sino en una serie de eventos de tortura y ejecuciones extrajudiciales denunciadas por INREDH, ha recibido el total respaldo del nuevo gobierno al ratificar el

mando policial y nombrar como ministro de gobierno a una persona que apoyó el comportamiento policial de octubre del 2019.

El carácter represor del ministro de gobierno y la actual cúpula policial se complementa con el nombramiento del ministro de defensa, que está en manos de otro de los personajes que pidieron un actuar policial más duro durante las jornadas de octubre del 2019; y con la composición del Comando Conjunto de la Fuerzas Armadas, lideradas por la Marina, que tiene pésimos antecedentes en el marco de violaciones a los derechos humanos en el país.

f. Los medios de comunicación

Durante la época correista, la confrontación entre los medios de comunicación y el gobierno favoreció la visibilidad de las luchas por los derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza; esto provocó un gran crecimiento de la imagen de INREDH y su presencia permanente en los medios de comunicación, al punto que nuestro promedio mensual fue de doce menciones específicas en los medios de comunicación.

Esta presencia en los medios de comunicación de mantuvo durante el periodo de Lenin Moreno, afianzando a INREDH como interlocutor legítimo sobre temas de derechos humanos ante los medios de comunicación, aunque hubo periodos de cuestionamiento, especialmente durante los hechos de octubre del 2019

En el nuevo periodo presidencial de Guillermo Lasso es evidente una alianza con los medios de comunicación, esto puede provocar un cerco mediático hacia temas de derechos humanos, en especial violaciones que puedan producirse en contra de los derechos colectivos y derechos de la naturaleza. La protesta social también será censurada en los medios, tal como fue evidente ya en la protesta de octubre de 2019 y en otras protestas durante los regímenes de Mahuad, Noboa o Palacios.

La nueva protesta de ley para la comunicación propuesta por Lasso, que deroga la denominada “ley mordaza” de Correa, pone en riesgo la existencia de los medios comunitarios y su derecho a tener frecuencias y espacios propios; con esto se reduce aún más la posibilidad de generar y circular discursos desde las bases sociales

Los movimientos sociales y las organizaciones de derechos humanos deberán implementar estrategias para responder y prevenir el hostigamiento mediático.

Por otra parte, vemos que Lasso cuida mucho su imagen como político y eso lo lleva a mantener buenas relaciones con los medios de comunicación, esto podría también llevarlo a no realizar ciertas acciones directas para el control de la oposición, como el hostigamiento judicial, para mantener su imagen de estadista que respeta la libre expresión y la independencia de los poderes del Estado.

4. ANÁLISIS FODA INREDH

Previo el inicio de una nueva etapa de incidencia programática y estratégica, proponemos visualizar puntualmente, a manera de “fotografía”, la situación actual del INREDH descrita en las entrevistas por los diferentes actores, tanto internos como externos a la organización, las fortalezas, debilidades, así como sus amenazas y oportunidades:

4.1. Fortalezas

- Experiencia de más de 27 años de trabajo constante y efectivo que nos da un reconocimiento nacional e internacional y que ha facilitado el desarrollo de nuestros planes estratégicos y la misión de la organización.
- Organización sólida a nivel de su estructura y equipo de trabajo comprometido con los derechos universales.
- Alto compromiso de sus miembros con los programas del INREDH y diversidad de experiencias profesionales y culturales a lo interno de la organización.
- Infraestructura propia y manejo administrativo eficiente.
- Relaciones consolidadas con socios locales y agentes estratégicos.
- Capacidad de incidencia en ámbitos nacionales e internacionales de derechos humanos.
- Cooperación y financiamiento sostenido a lo largo de los años con posibilidades de ampliación a futuro.
- Presencia en redes y asociaciones de derechos humanos a nivel nacional e internacional.

4.2. Debilidades

- Competencia permanente por recursos financieros disponibles en la cooperación internacional.
- Alta rotación de personal debido a su sistema de posta y proceso de formación interna
- Falta de estructura operativa en provincias que no permite atender con celeridad procesos que pueden ser importantes.
- Saturación de acciones y programas que debilitan la reacción del equipo de trabajo.
- Falta de generación de acciones de financiamiento propias que permitan la sostenibilidad.
- Necesidad de integrar de forma más efectiva y transversal en los programas la perspectiva de género.
- No aprovechar de mejor manera el posicionamiento del INREDH para incidencia y liderazgo político a nivel público.

4.3. Oportunidades

- El prestigio conseguido por INREDH para generar relaciones y alianzas estratégicas para el desarrollo de una propuesta nacional 2021-2025
- Contar con pequeñas estructuras y redes de trabajo e incidencia a nivel provincial o regional en Ecuador para atender directamente y de manera ágil casos que puedan ser paradigmáticos.
- Presencia positiva y permanente en redes sociales que posiciona al INREDH como un generador de tendencias.
- Plataforma digital y comunicacional sólida.
- Proceso de formación y recambio generacional estructurado y permanente.
- Liderazgos sociales nacionales, regionales y locales formados en las escuelas de INREDH con los que se puede coordinar acciones
- El INREDH se ha situado de una manera privilegiada como fuente de información para medios de comunicación
- Experiencias y acciones de las organizaciones de derechos humanos en Ecuador.
- Sinergias claras y establecidas en la cooperación internacional

4.4. Amenazas

- Competencia de otras organizaciones ante la disminución de financiación
- Sostenibilidad financiera de cara al incremento de solicitudes de acompañamiento.
- Capacidad del equipo actual para responder a necesidades nuevas y al seguimiento de los compromisos asumidos.
- Tiempo del equipo técnico comprometido con áreas administrativas que deben ser asumidas por el área administrativa, para lo cual deberá transformarse en un área específica de recursos humanos
- Adaptación a los cambios del modelo de atención producidos por la pandemia.
- Surgimiento de nuevas organizaciones más propensas a dialogar con el poder o a fraccionar la visión integral de derechos humanos.
- Los medios de comunicación volverán a estar de lado del poder, lo que puede significar un cerco mediático y la profundización de los estereotipos en contra de los movimientos sociales y las organizaciones de derechos humanos.

5. A MANERA DE ANÁLISIS DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN 2016-2020

La ejecución del Plan Estratégico 2016-2020 del INREDH ha resultado principalmente en:

- 5.1. La Coordinación y Administración ha mejorado y ampliado las capacidades del INREDH para la negociación con la cooperación internacional en concordancia con el objetivo propuesto en el quinquenio anterior de incrementar y sostener los proyectos y líneas de trabajo. Hemos consolidado en este período el reconocimiento del INREDH como un interlocutor importante y confiable para las instituciones internacionales.
- 5.2. Lo anterior ha permitido gestionar e incrementar las acciones en defensa de los derechos humanos y la construcción de relaciones sólidas con los grupos y personas que han sido vulneradas o afectadas por violaciones a sus derechos.
- 5.3. Se ha contribuido a la plena participación e información de la ciudadanía con campañas comunicacionales y publicaciones que han reforzado la promoción de los derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza, e impulsado políticas específicas tanto a nivel nacional como internacional.
- 5.4. La Escuela de Formación ha permitido perfilar líderes comprometidos con las problemáticas de sus grupos humanos y comunidades garantizado la inclusividad, interculturalidad y capacitación con enfoque no solamente en derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza, sino también como agentes de desarrollo. 17% de quienes se han formado con INREDH hoy ocupan cargos directivos en organizaciones nacionales, regionales o locales.
- 5.5. La difusión sistemática, por parte del Área de Comunicación, de las informaciones relativas a las actividades en ejecución ha permitido la visibilización del INREDH y aumentado el compromiso de los grupos y personas vulnerables.
- 5.6. En el quinquenio se ha consolidado un sistema de trabajo cuyo resultado ha llevado a la gestión integral de nuevas iniciativas, en estrecha coordinación entre las áreas operativas: Jurídico, Comunicación y Fortalecimiento. Las nuevas ideas que taren las personas voluntarias que se incorporan a INREDH de quienes se incorporan al equipo de trabajo posibilitan el crecimiento permanente de INREDH.
- 5.7. Se han consolidado las relaciones con los diferentes actores sociales, organizaciones y grupos comprometidos a nivel nacional con la promoción y defensa de los derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza. Esta participación ha permitido una presencia importante del INREDH en eventos y acciones que han marcado hitos en el país.

A pesar de la importancia de esta labor, queda mucho trabajo y se plantean importantes retos al plan estratégico actual que deben tener mayores niveles de viabilidad, coordinación y apropiación por parte de los distintos niveles operativos del INREDH. De la experiencia anterior pueden obtenerse valiosas lecciones:

- a. La importancia de incentivar y asegurar la participación de toda la estructura operativa del INREDH en los diferentes niveles organizativos de seguimiento a la

ejecución del Plan Estratégico, con la finalidad de que sea una tarea que involucre el mayor número de actores y que sea percibido como un marco de actuación propio y conjunto. Esto último debería incluir el registro sistemático de la información, de asignación de valor a la misma, para la toma de decisiones.

- b. La necesidad de adoptar metodologías de seguimiento y evaluación del plan que sean operativas y que estén integradas en el funcionamiento normal de las estructuras de gestión. Por ejemplo, en relación a los operadores de justicia no se dispone de evidencias del efecto producido en ellos en el ejercicio de sus funciones.
- c. En relación a lo anterior, se ha visto la importancia de desarrollar para cada estrategia operativa una Línea de Base, con responsabilidades específicas para el seguimiento y cumplimiento.
- d. Se hace necesario desarrollar de mayor y mejor manera un sistema de sinergia con otras organizaciones de derechos humanos, compartir roles en lo jurídico, incidencia y construcción de estrategia a nivel país y en el ámbito regional. Esto conlleva también el diseño de una metodología para compartir información clave que agilice el alcanzar objetivos comunes de manera más eficiente. Además, la sinergia con otras organizaciones podría facilitar la creación de equipos bases en terreno que aseguran el flujo de información y una respuesta oportuna.
- e. Se deberá implementar estrategias para mantenerse vigente en los medios de comunicación y a la vez entrenar metodologías para prevenir o contrarrestar el hostigamiento mediático, para lo que se deberá aprender de experiencias de otros países y socializarlas en el equipo y entre nuestras contrapartes en territorio. Esto facilitaría una alerta temprana y medidas de mitigación inmediatas

6. OBJETIVOS Y MISIÓN: el presente no ha cambiado

Los escenarios y la realidad política y social no han variado en los últimos años y los retos asumidos en el período 2016 - 2020 se mantendrán a futuro con pocas modificaciones. Entre los más importantes podemos mencionar:

a. Control de la disidencia

- Criminalización de la protesta social: puede darse un paso hacia el respeto de la independencia judicial, por lo que se pueden profundizar formas más directas de control de la protesta social, como la represión policial y la intervención militar en el control de la protesta social y el amedrentamiento de sus liderazgos.
- Hostigamiento judicial: aun cuando no se llegue a usar el sistema judicial de manera directa, si hay la posibilidad de abrir y mantener procesos judiciales a líderes y lideresas de organizaciones sociales que pueden activarse en momentos clave de la coyuntura política para no permitir que estas personas se concentren en el fortalecimiento y accionar de sus organizaciones, sino que estén pendientes de sus propios procesos.

- Hostigamiento a través de campañas mediáticas: permanente denigración e insulto a líderes y lideresas sociales. El uso de líderes de opinión afectos al régimen en todos los medios de comunicación será una de las herramientas básicas para mantener una opinión pública
- Acción de grupos civiles de extrema derecha, con Tradición, Familia y Acción, que son ex Familia, Tradición y propiedad, quienes se presentaron en favor de Lasso y actuaron contra los grupos feministas que apoyaron la despenalización del aborto por violación. Estos grupos pueden iniciar acciones de hostigamientos a los movimientos sociales y organizaciones de derechos humanos.
- Monitoreo digital y georeferenciación de líderes y lideresas sociales, con los cuales se pueden realizar perfiles organizacionales, familiares y seguimientos de sus actividades.

b. Homogenización de la sociedad en función del mercado

- Planificación de la economía en función del mercado, con visión occidental, patriarcal y jerarquizada.
- Control social a través del miedo al contagio y a la reactivación intermitente de la pandemia.
- Uso prolongado de medios de comunicación y redes sociales para generar incertidumbre y promover la obediencia al poder.
- Denigración de los sistemas de autogobierno y justicia originaria: no reconocimiento del Estado Plurinacional.
- Hostigamiento permanente a organizaciones indígenas y a sus liderazgos cuando se rompa el acuerdo legislativo con Pachakutic
- Retrocesos en los avances logrados por los movimientos de mujeres y de los colectivos LGBTIQ+

c. Modelo de desarrollo extractivista – modelo de producción primaria

- Dependencia de explotación de materias primas
- Dependencia de variaciones de precios internacionales
- Necesidad de ampliar las zonas de extracción minera y petrolera
- Apertura a endeudamiento externo, hipotecando el futuro
- Mayor apertura a transnacionales
- Depredación de la naturaleza

- Confrontación en territorio entre pueblos indígenas y campesinos frente a las empresas y profundización de los sistemas de fraccionamiento organizacional que implementan las empresas y los gobiernos. Fractura del tejido social de base
- Discurso oportunista para imponer medidas neoliberales de producción
- Dependencia de recetas económicas ortodoxas y que han fracasado anteriormente. Presión de los multilaterales para profundizar el modelo extractivista y cumplir con las obligaciones financieras

7. ESTRATEGIAS, LÍNEAS TEMÁTICAS Y AREAS DE TRABAJO 2021-2025

Con pequeñas modificaciones y precisiones, tanto las estrategias, líneas temáticas y áreas operativas se van a mantener en el siguiente quinquenio como seguimiento a acciones iniciadas, por el compromiso asumido con los diferentes actores para ampliar y fortalecer la incidencia e igualmente, en términos de la cooperación internacional y los proyectos que han sido aprobados.

7.1. ESTRATEGIAS

Pueblos indígenas, tierras y territorio.	Proteger los derechos de los pueblos indígenas y prevenir sus violaciones, en especial los derechos al territorio, la consulta previa y al ejercicio de sus propios sistemas de justicia, con un enfoque integral y pluricultural de género
Defensores y defensoras	Proteger y fortalecer a las personas y organizaciones defensoras de derechos, de los pueblos y la naturaleza; prevenir acciones de persecución en su contra, exigiendo al Estado y la comunidad internacional su protección
Graves violaciones a los derechos humanos	Judicializar las graves violaciones a los derechos humanos buscando superar los niveles de impunidad y obteniendo una reparación integral para sus víctimas

7.2. LINEAS TEMÁTICAS

TEMAS DE INCIDENCIA	Pueblos indígenas, tierras y territorio.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta previa • Justicia indígena • Territorios ancestrales • Género, diversidad y multiculturalidad
	Defensores y defensoras	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad de asociación • Criminalización • Cibervigilancia y derechos digitales • Protección y fortalecimiento
	Graves violaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Tortura y tratos crueles, inhumanos y degradantes • Ejecuciones extrajudiciales

		<ul style="list-style-type: none"> • Desapariciones • Violencia policial
--	--	--

7.3. ÁREAS DE TRABAJO

ESTRUCTURA OPERATIVA	Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinio • Acompañamiento • Asesoría • Investigación
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de derechos • Incidencia pública • Visibilización institucional • Investigación
	Fortalecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Fortalecimiento administrativo y financiero a organizaciones • Apoyo económico emergente • Investigación

8. PRINCIPIOS

Desde el inicio de su trabajo, el INREDH definió algunas estrategias y principios que se fueron ajustando a las acciones y que se han conservado a lo largo de los 28 años de vida de la organización y que están dirigidas a las personas y organizaciones vulnerables, sin discriminación (por género, nacionalidad, raza, sexo, creencia política o religiosa) ajustando permanentemente el diseño y ejecución de las intervenciones, para poder responder eficaz y eficientemente a sus necesidades. En los últimos años estos principios se han ajustado a las estrategias en general y se podrían resumir en:

8.1. PRINCIPIOS GENERALES

- 1) Construcción de conocimiento, que busca comprender un nuevo paradigma integrador de los derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza, en el marco de la sociedad y estado plurinacional.
- 2) El ejercicio y promoción de derechos, para empoderar a las organizaciones sociales como sujetos de derechos e incidir en la elaboración de legislación y política pública.
- 3) La exigibilidad de derechos orientada a judicializar la violación de derechos y sobre todo a defender a las personas que son objeto del abuso de poder y criminalizadas.

8.2. PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

Principio	Estrategia
Visión de futuro	Analizamos la situación de los derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza en el presente, para prever cambios en el futuro. Alertamos sobre las situaciones adversas que se puedan presentar en el ejercicio de vigencia de estos derechos. Damos respuestas oportunas y viables en su implementación, para la vigencia y ejercicio pleno de los derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza
Innovación	Abrimos tendencias en derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza que no se han contemplado o no se ha querido hablar de ellos, por lo que somos pioneros en lo que hacemos y proponemos.
Creatividad	Analizamos la realidad desde varios puntos de vista, priorizando la visión de las bases sociales, dando respuesta desde la cultura y la diversidad de los derechos, sin miedo a soñar y considerando el error como una oportunidad de aprendizaje.
Criticidad	No aceptamos verdades establecidas, y cuestionamos permanentemente la realidad desde nuestro enfoque de derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza, con un análisis multidisciplinario. Realizamos evaluaciones constantes de nuestras acciones y de los efectos que generamos.
Sensibilidad	Generamos empatía con la gente, sin burocratizar el dolor. Nuestras acciones tienen la capacidad de sensibilizar a diversos grupos sociales, sobre el ejercicio de los derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza.
Independencia y consecuencia	No aceptamos la imposición de políticas, programas o financiamientos que nos obliguen a romper nuestros principios o ser incongruentes con nuestros mandatos y con el ejercicio pleno de los derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza
Espacio de formación interna y externa	Somos una organización que considera el trabajo interno y externo como espacios que ayudan a la formación del equipo INREDH y sus voluntariados, así como la formación de las organizaciones y personas con las que trabajamos.
Alternabilidad	INREDH se preocupa por la formación y renovación del equipo, con el fin de que estas personas puedan incidir desde otros espacios importantes, para la vigencia y el ejercicio de los derechos humanos, de los pueblos y la naturaleza. Mantenemos un sistema de transmisión en posta, tanto del conocimiento como de las responsabilidades.

8.3. ÁREAS ESTRATÉGICAS Y ACCIONES PRIORITARIAS

Los objetivos y acciones prioritarias abajo señaladas, son un resumen y aporte del equipo técnico del INREDH para incluir en el seguimiento de los programas aprobados. Será importante como se mencionó anteriormente, desarrollar una Línea de Base que permita conjugar y sintonizar no solo el seguimiento de programas en desarrollo sino los compromisos asumidos con organismos internacionales en proyectos aprobados para el siguiente quinquenio, especialmente con Pan Para el Mundo y la Unión Europea.

AREA JURÍDICA	
Objetivos	Metas operativas
<p>Mejorar la estructura operativa del área jurídica teniendo mayor claridad en los límites en el campo de actuación, el rango de exposición y visibilizando a lo interno lo sistemático y permanente.</p>	<p>Definir la actuación directa en relación a los casos de litigio estratégico, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisión judicial - Normativa - Caso específico
<p>Definir e identificar casos para litigio estratégico en el área de defensores y defensoras, considerando su vinculación institucional o no. Proponer la creación de una Asamblea de Defensores.</p>	<p>Integrar en la definición de los casos los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Derecho y el marco de protección • Efectos • Formas de ataque • Contexto • Causas • Necesidades • Formas de protección • Dependencia • Buenas prácticas
<p>Incluir en la estrategia de incidencia con el Estado y su efecto a los DPE un protocolo de atención que considere los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunión informativa • Evaluación – Caso concreto • Mapeo de instituciones públicas • Mapeo de vías jurídicas de creación de normativa. 	
<p>Identificar en la Escuela de líderes los problemas básicos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a Internet - Disposición de viajar - Riesgos - Diversidad: Temáticas y niveles de conocimiento. <p>En los grupos y comunidades participantes realizar previamente un mapeo de recursos e identificación de promotores. Será importante repensar la dinámica del INREDH en esta temática, especialmente los filtros de selección y el seguimiento antes y después de cada evento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir esta información de la Escuela de Líderes creando un Módulo específico • Actualizar manuales • Añadir protocolos de protección • Lograr/crear empatía de defensorxs • Buscar mecanismos en otros países de protección a defensores. <p>Realizar una Pre – Escuela – Nivelación – enfocándose en un análisis de las diferentes visiones que incluya elementos de soporte como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Videos • Explicaciones cortas • Infografías • Mecanismo de verificación • Escuela: Diálogos - Debate

AREA COMUNICACIÓN	
Objetivos	Metas operativas
Promocionar y visibilizar los derechos que trabaja la organización considerando los límites y alcances de las líneas de trabajo actual y futuras que realice INREDH.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar una consultoría en comunicación que permita valorar los impactos internos y externos de la incidencia y apropiación de las temáticas. • Mejorar los procesos de comunicación interna entre los equipos operativos y los miembros externos. • Mantenimiento, actualización y pertinencia de los límites y alcances de las acciones desarrolladas en el área comunicacional. • Evaluar los discursos y sus formatos para saber si realmente se llega a las bases o cuales son las formas más eficaces para sensibilizar e informar
Sistematizar los procesos comunicacionales en el manejo de casos y promoción de derechos.	Aplicación de seguimiento desde un plan comunicacional actualizado y sintonizado con las otras áreas de trabajo.
Generar nuevas alianzas que aporten al desarrollo de producto comunicacionales.	Mantener un seguimiento permanente a estas alianzas y realizar periódicamente una evaluación de efectividad.

AREA FORTALECIMIENTO	
Objetivos	Metas operativas
Priorizar los DESC dentro de las líneas de intervención del INREDH (Defensores, graves violaciones, pueblos indígenas)	Formación y fortalecimiento mediante al menos un taller a defensores sobre DESC-Procesos y beneficiarios del Inredh.
Empoderamiento y apropiación sobre derechos a actores (procesos y beneficiarios INREDH)	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de manual de seguridad organizativa • Socialización mediante talleres del manual, al menos uno con beneficiarios.
Fortalecer las capacidades de autogestión y autosostenibilidad de las organizaciones sociales.	Asesoramiento en construcción y ejecución de proyectos.
Generar vínculos para la incidencia, que fortalezcan las vocerías políticas de las organizaciones y actores beneficiarios desde el Inredh	<ul style="list-style-type: none"> • Mesas temáticas de diálogo/trabajo con distintos actores (miembros de la asamblea, comités, equipo técnico del Inredh, líderes y autoridades de organizaciones beneficiarias del INREDH (2 por año).

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar investigación desde el Inredh para vocerías y levantamiento de información a través de análisis, ensayos, entrevistas socio/políticas.
--	---

9. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025

Parte esencial de este Plan Estratégico del INREDH es el establecimiento de mecanismos para el seguimiento y desarrollo de los objetivos específicos y de las acciones prioritarias contenidas en este Plan, en concreto, así como la evaluación de su implementación mediante la cumplimentación de una serie de indicadores, cuantitativos y cualitativos, que midan los resultados, teniendo como referencia una Línea de Base para cada área operativa.

La evaluación de este plan, debería estar incluida en las tareas de los comités específicos de apoyo instituidos y específicamente contando con la participación de los socios y miembros de la Asamblea del INREDH. Esto nos dará la posibilidad de aprender de su experiencia, tomar decisiones adecuadas y rendir cuentas. Como ha sido práctica constante los resultados del proceso de seguimiento se registrarán sostenidamente en informes:

De avance: en el que se reportan los logros frente a los objetivos marcados por nuestra misión, a las actividades y a las metas del plan estratégico institucional. Este informe es gran utilidad para la directiva, la dirección y para las personas coordinadoras. Nos permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la gestión y emprender un plan de mejora de ser necesario.

Técnico: contempla la sistematización de las experiencias desarrolladas, los aprendizajes adquiridos y las metodologías validadas. Estos informes corresponden a cada área temática y a cada coordinación y ofrece la posibilidad de conocer en detalle los procesos en desarrollo.

Administrativo - financiero: será importante registrar y compartir la ejecución de los diferentes presupuestos en los proyectos aprobados. Se sugiere avances de ejecución semestrales.

Informe Final: en el que se reportan los resultados globales de un proyecto o programa específico al término de la ejecución.

El seguimiento se efectuará de forma continua a lo largo de la implantación del Plan y nos va a permitir "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su ejecución aprobando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos.

El proceso de evaluación es un ejercicio continuo y paralelo a la gestión de las iniciativas que desarrolla el INREDH, y por esta razón hace parte integral del ejercicio de planeación estratégica.

ANEXO 1

Organigrama
Fundación Regional de Asesoría en Derechos Humanos / INREDH

