IPTK

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

2019 – 2025

Sucre – Bolivia

PRESENTACION

El presente Plan Estratégico Institucional es el resultado de un esfuerzo colectivo; durante varios meses de la gestión 2018 y con amplia participación de todas y todos aquellos que hacemos parte del Instituto Politécnico Tomás Katari (IPTK), hemos diseñado este documento.

Rescatando la experiencia de 42 años de consecuencia revolucionaria, y apoyados en los fundamentos ideológicos, se plantea una nueva fase de la Institución, que sin duda también recoge elementos de identidad propios de la nueva realidad en la que vivimos tanto en el país como en la institucional.

Una introspección profunda como una lectura del contexto mundial, latinoamericano y nacional en las áreas de lo social, político, económico e ideológico han sido claves para repensarse y situarse como institución en los próximos años.

Es a partir de ese concurso de diferentes circunstancias que se han articulado en una inter-relación dialéctica singular y genuina, que se ha desarrollado un marco estratégico, el cual ha sido pensado y discutido con detenimiento para poder luego proponer estrategias claras de intervención institucional.

El IPTK sigue y seguirá siendo un pequeño proyecto político y social, que busca profundizar este empeño nacional de la transformación revolucionaria de la realidad. Seremos siempre un instrumento para la liberación de los más explotados, oprimidos y excluidos.

Es así que la experiencia de nuestro pasado, las exigencias del presente, así como los desafíos del futuro nos guiaron para construir un plan para 7 años (2019-2025), el cual contendrá dos planes trienales intermedios más un periodo corto de evaluación y transición hacia otro plan estratégico.

El PEI además, encuentra un valor adicional al articular la planificación institucional con la planificación del Estado Plurinacional, para contribuir con “un árbol” al “bosque” que tiene proyectado Bolivia con el Vivir Bien, y por otro lado al esfuerzo que asumió la Comunidad Internacional mediante los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) al 2030.

Servicio, solución y cambio continúan siendo la misión del Instituto Politécnico Tomás Katari.

Andrés Alejandro Barrios Noya
DIRECTOR GENERAL
INSTITUTO POLITÉCNICO “TOMÁS KATARI”

CONTENIDO

PRESENTACION ..... ***- 2 -***

I. IDENTIDAD INSTITUCIONAL ..... ***- 5 -***

1.1. Identidad Legal ..... **- 5 -**

1.2. Identidad Ideológica ..... **- 5 -**

1.3. Fundamentos ideológicos institucionales ..... **- 5 -**

1.1.1. La sangre ..... - 5 -

1.1.2. Corazón ..... - 6 -

1.1.3. Cerebro ..... - 6 -

1.1.4. Vivir Bien ..... - 7 -

II. APORTES DEL IPTK EN 42 AÑOS DE VIDA INSTITUCIONAL ..... ***- 7 -***

2.1. En el área del conocimiento ..... **- 7 -**

2.2. En el área del desarrollo social y humano ..... **- 8 -**

2.3. En el área del fortalecimiento de la economía comunitaria ..... **- 9 -**

2.4. En el área de la Política ..... **- 9 -**

III. ESTADO DE SITUACION ..... ***- 10 -***

3.1. Interna Institucional ..... **- 10 -**

3.2.1. Evaluación del Plan Trienal 2016-2018 ..... - 10 -

3.2. Externa ..... **- 12 -**

3.1.1. Lectura del contexto mundial, regional y nacional ..... - 12 -

IV. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL ..... ***- 17 -***

4.1. Principios de eficacia, Valores Compartidos y Mandatos de la Institución .. **- 17 -**

4.1.1. Principios ..... - 17 -

4.1.2. Valores Compartidos ..... - 21 -

4.1.3. Mandatos institucionales ..... - 22 -

4.2. Visión y Misión Institucional ..... **- 23 -**

4.2.1. Visión Estratégica ..... - 23 -

4.2.2. Visión Institucional ..... - 23 -

4.2.3. Misión ..... - 24 -

V. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL ..... ***- 24 -***

5.1. La metáfora del bosque y el árbol ..... **- 24 -**

5.1.1. El bosque ..... - 24 -

5.1.2. El árbol del Instituto Politécnico "Tomás Katari" ..... - 24 -

5.2. Líneas Estratégicas Institucionales ..... **- 25 -**

5.2.1. Línea estratégica: Revolución del Conocimiento ..... - 26 -

5.2.2. Línea estratégica: Madre Tierra ..... - 26 -

5.2.3. Línea estratégica: Dignidad de Género ..... - 26 -

5.2.4. Línea estratégica: Salud para Todas y Todos ..... - 26 -
5.2.5. Línea estratégica: Gestión Institucional ..... - 26 -
5.3. Líneas de acción y herramientas ..... **- 26 -**
5.4. Objetivos Estratégicos ..... **- 28 -**
VI. OPERATIVIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL ..... ***- 29 -***
6.1. Plan trienal 2019 – 2021 ..... **- 29 -**
VII. ÁREAS TERRITORIALES DE INTERVENCIÓN INSTITUCIONAL ..... ***- 31 -***
VIII. POBLACIÓN META ..... ***- 32 -***
IX. RELACIONES INSTITUCIONALES ..... ***- 33 -***
X. PLANIFICACIÓN FINANCIERA ..... ***- 49 -***
XI. ARTICULACIÓN Y CONTRIBUCIÓN DEL PEI AL DESARROLLO INTEGRAL (PLANOS YUXTAPUESTOS) ..... ***- 50 -***
11.1. Articulación con la Planificación Internacional ..... **- 50 -**
11.1.1. Yuxtaposición del PEI con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ..... - 50 -
11.1.2. Yuxtaposición del PEI con los Principios de Estambul ..... - 53 -
11.2. Articulación con la Planificación del Estado ..... **- 56 -**
11.2.1. Yuxtaposición con la Planificación del Estado Plurinacional de Bolivia ..... - 56 -
XII. MODELO DE SEGUIMIENTO, EVALUACION y SISTEMATIZACION ..... ***- 61 -***
12.1. Sistema de seguimiento Institucional a los proyectos ..... **- 61 -**
12.1.1. Niveles del seguimiento ..... - 61 -
12.1.2. Monitoreo de actividades y resultados (cuantitativo) ..... - 62 -
12.1.3. Seguimiento a objetivos anuales (cualitativo) ..... - 62 -
12.1.4. Seguimiento a Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) ..... - 62 -
12.1.5. Herramientas De Seguimiento ..... - 63 -
12.2. Sistema de evaluación ..... **- 63 -**
12.3. Sistematización del trabajo y aprendizaje institucional ..... **- 64 -**
12.3.1. Informes periódicos ..... - 64 -
12.3.2. Memorias anuales ..... - 64 -
12.3.3. Memorias trienales ..... - 64 -

I. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

1.1. Identidad Legal

El Instituto Politécnico “Tomás Katari” (IPTK), es una entidad privada, de carácter social, sin fines de lucro, independiente del Estado, la iglesia, los partidos políticos, empresas económicas y organizaciones extranjeras.

Su personalidad jurídica, está respaldada por la normativa nacional vigente con reconocimiento legal mediante Resolución de Personalidad Jurídica RS N°192708 de 12 de junio de 1980 y Registro como ONG ante el Ministerio de Planificación del Desarrollo N° 0067, homologada bajo la nueva Ley N° 351 con la Resolución Ministerial N° 181/2014 del 31 de diciembre del año 2014 emitida por el entonces Ministerio de Autonomías y actual Viceministerio de Autonomías, entidad del Estado responsable de la otorgación y registro de personalidad jurídica a Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones y entidades civiles conforme a la Ley anteriormente indicada.

1.2. Identidad Ideológica

El IPTK es un instrumento político-social de liberación porque busca el cambio cualitativo e integral del Sujeto Histórico Boliviano (sociedad o pueblo boliviano en su conjunto) para transformando su actual realidad social, económica, política e ideológica hacia el Vivir Bien, a partir de los enclaves humanos y territoriales en los que interviene directamente (provincia Chayanta, Provincia Linares y la ciudad de Sucre). Esta identidad ideológica institucional resulta de la fusión dialéctica (fortuita y al mismo tiempo necesaria) de tres fundamentos ideológicos que podríamos simbolizar como la sangre, el corazón y el cerebro.

1.3. Fundamentos ideológicos institucionales

1.1.1. La sangre

En un país tan peculiar y complejo como es Bolivia, el sello invisible del origen étnico es un factor determinante e indeleble. La discriminación social y la exclusión en diferentes campos de la relación humana, sobre todo con bases étnicas, son vectores perversos que destruyen la unidad y definen el desajuste de importantes sectores de la población. En ellas anidan, paradójicamente, la resignación que allana el camino de la opresión, el resentimiento social que puede desembocar en un radicalismo racista, o el “des-clasamiento” que convierte al oprimido en simple peón servil de la desigualdad.

El coraje del indígena quechua Tomás Katari, condensada en su sangre es, por supuesto, un elemento inherente a la institución. Para cualquier revolucionario social y político el nombre del héroe y caudillo indio Tomás Katari es inspirador de justicia social y valentía, lo que hace sentir una infinidad de cuestiones históricas de la vida misma. Permite asumir un compromiso serio con la historia de las luchas de los pueblos oprimidos de Bolivia y América Latina.

Tomás Katari se rebeló contra la injusticia que sufría su pueblo (1781). Esta vez éste espíritu de Katari se levanta, ya no con la movilización directa, sino asumiendo una lucha con el arma

del conocimiento y la organización. Tomás Katari actualmente está sirviendo a su pueblo mediante nuestra institución, pues fue su sangre quechua, su empeño liberador, su lucha persistente, su visión estratégica, y su origen en Chayanta los que reclamaron desde los rincones más sombríos de la exclusión y el racismo un lugar digno en la historia para los pueblos de nuestra formación social concreta boliviana.

1.1.2. Corazón

Más allá de los ritos, del temor de Dios y la institucionalidad de la religión, el sentido más profundo de nuestra razón de ser institucional y de nuestro compromiso con el prójimo se basa en los valores de un hombre, un líder social y revolucionario que vivió para servir.

Asimilamos que vale la pena entregar la vida por el bienestar de la humanidad, que el amor es la esencia de la convivencia social y sólo se manifiesta mediante la entrega total hacia los demás, que la lucha por la justicia social y la dignidad tienen que ser permanentes, que la honestidad y la honradez tienen que ser pilares sólidos acompañando a la solidaridad. Con estos valores y principios es algo que la institución conserva como un tesoro sin mácula, lo que determina la calidad de la conducta humana dentro de la institución.

Es el corazón que impulsa la circulación de la sangre con la fuerza inconmensurable del mensaje de Cristo.

1.1.3. Cerebro

Fue importante asimilar el marxismo como una ciencia trasformadora, sin dogmas ni dependencias doctrinarias, abriendo críticamente un horizonte liberador que utilice la dialéctica como método de conocimiento científico de la realidad social y política de cualquier contexto o hecho social.

Descubrir que el conocimiento es apenas un aguijón que intenta penetrar la realidad, sorprendernos que la naturaleza no es sino un gigantesco rompecabezas perfectamente concatenado y que dentro de ella la persona humana es un sujeto protagónico para su autodestrucción o su liberación, provocó en la institución una tercera revolución interna irreversible, que reforzaron las ansias de aprehender la ciencia de la historia y la dialéctica de la revolución, para formar sujetos de transformación.

La teoría marxista permitió a la institución develar la opresión política que reinaba, la marginación estructural y la pobreza crónica y crítica que sufren los campesinos de la provincia Chayanta y en las zonas periurbanas de Sucre.

Es el cerebro que nos permite escudriñar, diagnosticar y nos instruye lo que hay que hacer a la luz de la ciencia para la transformación.

Es este compromiso militante que fue asumido a plenitud desde el primer equipo humano que inicia la hazaña del IPTK en el pueblo de Ocurí, donde los sueños empezaban a dibujarse como una realidad insólita y apasionante, hasta los que ahora continuamos caminando la utopía institucional. Es una fusión espiritual, con un compromiso social y una adopción

ideológica y política para ser parte de la revolución boliviana y para fortalecer un proceso histórico de cambio que vive el país.

Estos tres fundamentos de la identidad ideológica del IPTK, más una validación experimental y vivencial de 42 años, nos sitúan este 2019 en un momento crucial para reafirmar la convicción para seguir trabajando por los grupos más vulnerables de nuestro pueblo hacia el vivir bien.

1.1.4. Vivir Bien

El Vivir Bien es un fundamento ideológico que se suma al ser del IPTK, siendo el lazo concreto de cómo la institución se identifica con el momento histórico que vive el país. El IPTK hace suyo el postulado del Vivir Bien que acuñó el proceso de cambio, asumiendo que el mismo se convierte en el objeto estratégico central de la sociedad boliviana. Vivir Bien significa para el IPTK, un horizonte alcanzable si concentramos todos nuestros esfuerzos y energías para que todo el pueblo logre una vida digna y humanamente plena.

El cambio cualitativo del Sujeto Histórico, supone para un instrumento social como el IPTK, fijarse como objetivos estratégicos de alcance revolucionario, la transformación dialéctica e integral de la realidad económica, política, social e ideológica del pueblo boliviano. El Vivir Bien expresa ese cambio cualitativo construyendo una nueva realidad social que metafóricamente es construir una *balsa de totora*[1] que pueda flotar con dignidad y soberanía en el mar agitado del sistema capitalista. Para ello hay que planificar en el orden económico una realidad que asegure de parte del Sujeto el manejo de los recursos naturales y una gestión distributiva que beneficie directamente a toda la sociedad; en el orden jurídico-político construir el nuevo Estado Plurinacional que cumpla funciones directas de servicio a toda la sociedad mediante políticas públicas y gestión pública eficientes; en el orden social, consolidar la composición plurinacional y multicultural como una energía extraordinaria descolonizadora e irreversible; en el orden ideológico, forjar una consciencia crítica constructiva encaminada hacia una revolución del conocimiento.

II. APORTES DEL IPTK EN 42 AÑOS DE VIDA INSTITUCIONAL

El trabajo constante del IPTK en estos 42 años ha logrado obtener algunos impactos y efectos cualitativos que pueden influir o estimular en el proceso de cambio emprendido por toda la formación social concreta boliviana. Solo presentamos, como adquisiciones genuinas y propias, las más significativas:

2.1. En el área del conocimiento

- Profesionalización de jóvenes campesinos y campesinas en cuatro carreras de dos años a nivel técnico-medio (medicina rural, agropecuaria, tecnología apropiada y administración pública provincial) en un sistema de internado de ocho meses por año y bajo un modelo pedagógico propio. Han egresado hasta el año 2014 más de 5.000

[1] Bote pequeño, característico del Lago Titicaca, Bolivia

cuadros técnico-políticos que hoy prestan sus servicios en varios puntos de todo el país.

- Formación política y capacitación técnica. Es una modalidad original del IPTK que fusiona la formación política integral (en un sentido de conocer a fondo la realidad social, económica, política e ideológica de Bolivia) con la capacitación técnica en aquellas carreras o ramas que sean calificadas como útiles y estratégicas. Para esta modalidad se han creado instrumentos operativos adecuados: la ENAM (Escuela Nacional Municipal en la época de la emergencia de la participación popular), el CEMU (centro de Mujeres Unidas), el CENFAC (Centro Nacional de Formación Artemio Camargo) para dar formación política integral y actualmente los cursos cortos, intensivos y de postgrado en Gestión Pública que realiza el Centro de Formación Integral y la formación activa en todos los proyectos.
- Línea de educación integral para niños. A través de sus instrumentos operativos CICOM, CERPI, ESCUELA MOVIL y CERPITOS, el IPTK ha logrado consolidar un trabajo de muchos años para atender a los niños/as y adolescentes de Sucre, impartiendo contenidos educativos con orientación liberadora y seguridad en el cuidado de la salud y alimentación de sus alumnos.
- El Centro de Investigación para el Cambio (CIC). El IPTK ha creado el CIC con el objeto de estimular la investigación aplicada para el cambio, producir un nuevo arsenal de teorías transformadoras y de difundir sus principales resultados.
- Comunicación alternativa. Durante diez años editó una revista semanal (Prensa Libre) que retoma su producción el año 2018 y desde hace 18 años tiene Radio Tomas Katari de América como un medio de comunicación alternativo.

Para el IPTK, el trabajo persistente sobre el conocimiento o la ideología se ha constituido en una especie de columna vertebral buscando como objetivo estratégico la forja de una conciencia crítica constructiva que sea capaz de transformar cualitativamente la realidad existente.

2.2. En el área del desarrollo social y humano

- Sistema integral de Salud para todos. La experiencia del IPTK en materia de salud desembocó en dos resultados estratégicos de cambio cualitativo:
    - Desde el inicio se elaboró un “sistema integral de salud para todos” articulando cuatro metas concurrentes: a) construir en toda la provincia Chayanta una infraestructura mínima en salud (un hospital de segundo nivel, cuatro centros médicos y 38 postas sanitarias); b) asegurar para todos estos centros un equipamiento mínimo; c) calificar profesionalmente a jóvenes de ambos sexos para que resuelvan los problemas de salud con idoneidad y compromiso; d) diseñar una política de salud integral para todos (en medicina preventiva y curativa), en base a principios de gratuidad o precio social, oportunidad y eficiencia.
    - El otro resultado impactante fue aplicar todo este sistema en la provincia Chayanta logrando en diez años un resultado sorprendente: de ser la provincia Chayanta la última en el país entre 112 provincias en los años 80 logró ubicarse

como la primera en materia de salud, hecho que mereció un reconocimiento internacional como una de las ocho experiencias ejemplares para América Latina.

- Proyecto pionero de nutrición infantil. Ante la situación crítica de la desnutrición infantil, tanto en los barrios marginales de Sucre como en las comunidades de Chayanta, el IPTK emprendió la primera campaña sistemática en Bolivia para dotar inicialmente de un vaso de leche, diariamente, a los niños con mayor necesidad. Luego se incorporaron otros alimentos adicionales como el huevo, el yogurt y el pan. Se distribuían cada día 5.000 vasos de leche en los 5 Distritos de Sucre y 2.000 vasos en las comunidades más necesitadas de Chayanta.
- Agua Potable para las comunidades. En un programa nacional auspiciando por el Banco Mundial para la dotación de agua potable, el IPTK presentó para la provincia Chayanta el proyecto Yacupaj (agua) logrando instalar 400 tomas de agua en pileta, sobre 500 comunidades que tiene la provincia.
- El año 2018 el IPTK hizo el lanzamiento del Seguro Familiar e Institucional de Salud en la ciudad de Sucre, a través del Hospital Georges Duez del IPTK, poniendo al servicio de las personas con mayor vulnerabilidad económica, 18 especialidades y otros servicios adicionales, llegando a ser considerase el seguro de salud privado más económico de toda Bolivia.

2.3. En el área del fortalecimiento de la economía comunitaria

- Obras de infraestructura productiva. En sus primeras tres décadas, ante la ausencia del Estado el IPTK desarrolló un plan de construcciones menores para mejorar el sistema productivo en el campo (baños anti-sárnicos, canales de riego, caminos, reservorios de agua para riego, silos, etc.).
- Organización comunitaria para mejorar la economía. Se crearon asociaciones productivas por comunidad. Se propiciaron ferias semanales para la venta directa de productos. Se organizaron centros de mejoramiento de semillas y uso adecuado de fertilizantes, etc.
- Viveros forestales. Un emprendimiento alentador, dadas las condiciones de altura en la provincia, fue la instalación de viveros forestales y la distribución de plantines para enriquecer la tierra, mejorar el medio ambiente y crear nuevas fuentes de ingreso.

2.4. En el área de la Política

- El rescate de que la acción política puede tener dos vertientes complementarias: la acción política que tradicionalmente se asigna a la vía partidaria y estatal y la acción política por la vía del servicio social directamente vinculado con las organizaciones de base y sin la forzosa intermediación de los Partidos Políticos ni del Estado. Esta segunda es con la que el IPTK ha trabajado durante sus 42 años de vida y ha propuesto ser el camino de servicio hacia los demás.

III. ESTADO DE SITUACION

3.1. Interna Institucional

3.2.1. Evaluación del Plan Trienal 2016-2018

La herramienta aplicada para contar con un diagnóstico del estado de situación institucional fue el FODA (fortalezas – oportunidades – debilidades - amenazas). Este ejercicio se realizó por cada uno de los programas más el área central, de lo cual se extrajo las siguientes conclusiones:

La institución tiene el respaldo histórico de su trayectoria y la claridad y solidez política e ideológica institucional como aspecto a destacar, ahora bien, puntualmente el Plan trienal 2016-2018 ha sido una guía importante para una fase de recuperación del IPTK. La implementación de los proyectos y la parte financiera de la institución se encontraba en una situación complicada y a través del cumplimiento de los mandatos institucionales de ordenamiento, sistematización, cumplimiento y transparencia se ha logrado recuperar una estabilidad y credibilidad institucional.

Respecto al ordenamiento, el IPTK implementó la codificación de cada uno de los proyectos según la herramienta y el programa para poder manejar la totalidad de las acciones de una manera más ordenada y coherente. Esta política vino acompañada de un ordenamiento general del personal y la relación laboral con la institución, medida necesaria por lo financiero y lo técnico. Ahora bien, está pendiente completar con un reordenamiento de la estructura institucional que tiene poca claridad en roles y funciones de los diferentes puestos de trabajo, además de conductos regulares de comunicación interna que son imprecisos.

En la sistematización se han implementado los sistemas administrativo financiero y de contabilidad, habiendo servido en gran medida para el alcance los dos siguientes mandatos, aunque el proceso de socialización con el personal no ha sido completado y aún quedan varios sistemas a ser integrados.

El cumplimiento en la entrega de informes, ejecución presupuestaria y técnica, ha sido esencial para la relación institucional con otras entidades. A través del reconocimiento de este mandado que requirió mucho compromiso del personal, tanto técnico como administrativo, se ha podido reencausar el financiamiento y el trabajo en general.

Finalmente, el cuarto mandato asumido en el plan trienal que concluye el 2018 es la transparencia, que a través de la bancarización de todos sus programas y proyectos para poder tener un control riguroso nos ha dado la certeza que ningún recurso financiero de la institución sea malversado.

Por lo tanto, en general la implementación del Plan Trienal 2016-2018 se ha desarrollado de acuerdo a lo proyectado, sin embargo, dentro de los pendientes es no haber logrado un equilibrio del financiamiento entre los 3 programas institucionales, más aun considerando que el Programa I (Revolución del Conocimiento) se constituye en un eje estratégico y columna

vertebral de la visión y misión institucional. Eso ha implicado el debilitamiento de algunas acciones esenciales de la institución y la priorización de otras.

La planificación institucional ha estado resumida en la elaboración de proyectos para acceder a financiamiento externo, siendo la preparación de estos de manera coyuntural en función a oportunidades de financiamiento y no precisamente en base a lo más estratégico. El desafío hacia adelante deberá ser organizar una planificación institucional integral que apunte al equilibrio entre los ejes estratégicos y de acción priorizados a mediano plazo, con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos institucionales así como la visión (horizonte institucional) que el IPTK tiene del desarrollo integral conducente al alcance del Vivir Bien.

Institucionalmente se avanzó lento en el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), lo cual deberá ser superado en este nuevo periodo, al ser un medio para interactuar con las agencias de cooperación, con los beneficiarios y la sociedad en general para difundir el trabajo, la experiencia adquirida y los logros alcanzados. Estas tecnologías además podrán agilizar y articular dos procesos de la gestión institucional; los procesos administrativos (los 8 sistemas de la administración y control de la ley 1178) y el proceso de seguimiento y evaluación física operativa interna institucional.

Complementariamente está pendiente el desarrollar un proceso sistemático del seguimiento y evaluación institucional interno orientado a superar dificultades, reformular y adecuar mecanismos de operación, corregir incongruencias y sistematizar logros, además de difundirlos como experiencias exitosas que podrían ser replicadas y amplificadas mediante políticas públicas del Estado para la lucha contra la pobreza tanto material como social y espiritual planteada en el Plan Nacional de Desarrollo Integral 2016 - 2020.

Si bien existe un compromiso evidente de la mayoría de los trabajadores con la institución esta tiene limitaciones por la escasa actualización profesional que se hace internamente y la posibilidad de acceder a otros espacios tanto de formación como de actualización y especialización externos. Por lo tanto será importante la optimización del clima laboral, mediante el diseño de políticas institucionales que fortalezcan el talento humano con capacidades técnicas profesionales y sensibilidad social con conciencia crítica, ambas complementarias y equilibradas.

Los proyectos que se ejecutaron en el trienio que concluye alcanzaron los resultados previstos, sin embargo, estos no pueden ser complementados y evaluados sobre efectos e impactos, debido a que la mayoría son financiados por un año, muy pocos de 3 y prácticamente no existen proyectos a largo plazo donde se podrían determinar impactos más evidentes sobre los grupos de beneficiarios contraparte. Es esta una de las razones que anima al IPTK proponer un plan estratégico a mediano plazo, para pretender la integralidad y por lo tanto la medición cualitativa del trabajo que desarrolla, que pueda contar con financiamiento programático y no solamente de proyectos puntuales.

Respecto a la sostenibilidad institucional que aún no ha sido resuelta, queda como materia pendiente buscar la auto-sostenibilidad, siendo esta una exigencia implícita por parte de las

agencias de cooperación ante su estrategia de financiar proyectos y no planes ni gastos de funcionamiento de las ONG o su migración a otros países y regiones del mundo.

Finalmente, los gobiernos municipales si bien por norma tienen sus planes territoriales de desarrollo integral (PTDI), carecen de mecanismos de planificación estratégica ligada a la operativa lo cual limita la coordinación interinstitucional, a esto debe añadirse la excesiva burocratización de procesos administrativos para la firma de convenios y la operativización de los mismos. Sin duda esto ha sido otra limitante para poder ampliar nuestro trabajo y que se deberá buscar una solución práctica al ser una cuestión estratégica, sobre todo ante la demanda creciente de otras zonas para trabajar.

3.2. Externa

3.1.1. Lectura del contexto mundial, regional y nacional

a) Mundial

Es inobjetable la presencia activa y hegemónica del capitalismo en todo el mundo, después del desmoronamiento del "socialismo real" y luego de haber encarado con resultados relativos las distintas manifestaciones de su crisis estructural (alimentaria, ecológica y financiera).

En el plano económico esta vigencia se puede constatar en las siguientes señales:

- Presencia activa y hegemónica de las multinacionales y de los Estados líderes del sistema capitalista en todo el mundo a través de estrategias de carácter geopolítico, de control sobre recursos naturales (agua, hidrocarburos, bosques, etc.), de control monopólico de la tecnología, de mercados libres y abiertos de consumo, armamentismo, flujos financieros y sucursales industriales.
- No obstante, existen todavía fisuras internas en el sistema, tales como: el BREXIT y el resquebrajamiento de la Unión Europea, el debilitamiento del dólar como medio privilegiado del intercambio financiero o la difícil competitividad comercial frente a China, Rusia o la India.

En cuanto a la situación política se constatan diferentes flujos y reflujos de carácter político, cuya configuración puede presentar las siguientes manifestaciones importantes:

- Des-globalización y multipolaridad
- Rearticulación de liderazgos políticos en base a nuevos paradigmas, tales como: el resurgimiento del populismo desde posiciones ultraconservadoras; estrategias de gestión pública en función de una revalorización del nacionalismo y el patriotismo; atisbos de xenofobia, racismo y posiciones fascistas, tanto en líderes políticos, como en sectores sociales que buscan nuevo protagonismo. etc.
- La hegemonía política, estrechamente vinculada con el poderío económico, se ha inclinado insensiblemente en una estrategia bélica con intervenciones militares directas, bombardeos a ciudades y poblaciones civiles, bloqueos duros a países calificados de enemigos y terrorismo estatal, bajo la manipulación ideológica de

paradigmas disfrazados (mundo occidental, civilización moderna, democracia, estado de derecho y libertad…).

En lo social, el fenómeno más sensible y de difícil tratamiento son las migraciones masivas que se observan de sur a norte, sobre todo en el Mediterráneo hacia las costas europeas y recientemente desde países de América central hacia los Estados Unidos. Las guerras desatadas en países que despiertan intereses económicos o geopolíticos, la pobreza y desempleo de países dependientes y el espejismo del bienestar del modo de vida del desarrollo capitalista han destacado movilizaciones sociales horizontales de desplazamiento masivo y de migraciones sin precedentes, creando un fenómeno social de difícil solución.

b) Latinoamericano

En América Latina y particularmente en América del Sur se han dado ensayos de incidencia política directa de parte del sistema capitalista mediante eslabones estratégicos que se implementaron en cadena, desde el epicentro imperial con el respaldo abierto de élites internas en cada país. De manera esquemática se pueden constatar los siguientes eslabones de control, dominación e intervención:

- Fase de la estrategia política de seguridad nacional mediante la instauración de regímenes militares (dictaduras, plan Condor, represión cruenta, etc.) en Brasil. Uruguay, Paraguay, Argentina, Bolivia, Chile…en la década de los años 70.
- Reapertura de “democracias” controladas e implementación de políticas de ajuste estructural en diferentes Estados bajo la batuta de una democracia pactada y partidocracia en la década de los años 80.
- Imposición del denominado modelo neoliberal bajo las “recomendaciones” vinculantes del consenso de Washington, Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional (privatización, disminución del rol del Estado, mercado libre, reducción drástica de empleos públicos y de gastos en materia social, etc.)
- La restauración de la democracia y la imposición del modelo de ajustes estructurales y del neoliberalismo permitieron a las organizaciones sociales convertidas en movimientos populares y a los partidos de izquierda conquistar, por la vía del voto, crecientes espacios de gestión pública, llegando en algunos casos puntuales a niveles de gobierno, tal como sucedió en Brasil, Uruguay, temporalmente en Paraguay, Argentina, Bolivia, Ecuador y Venezuela.

Ante esta emergencia de gobiernos progresistas o de izquierda se está observando en esta última fase una reacción en cadena de nuevas victorias electorales bajo una recuperación sorprende de corrientes políticas conservadoras, como se está registrando en Brasil, Argentina, Chile, Perú, Ecuador y Colombia. En esta configuración quedan como casos aislados y bajo una presión creciente los de Nicaragua, Cuba, Venezuela y Bolivia. Participan en este reflujo nuevos factores que cobran una creciente influencia, como es el caso, de las redes sociales, la participación cada vez más activa y directa de organizaciones religiosas conservadoras, plataformas ciudadanas que suplen o superan a los propios partidos tradicionales y paradigmas ideológicos de marketing: patriotismo, nacionalismo, populismo y positivismo legal.

c) Escenario nacional: Proceso de Cambio

El año 2003 se produjo en Bolivia una inflexión histórica de alcances estratégicos: *Una eclosión social y política*, que sentenció el desmoronamiento histórico de una Bolivia republicana que había logrado funcionar durante 180 años. Luego de un período corto de transiciones de dos años (2004-2005) - emergió históricamente un profundo proceso de cambio integral en el orden social, económico, político e ideológico, con mayor profundidad que la revolución nacional de 1952.

Acudiendo a algunas metáforas, para una presentación más sencilla y comprensible, las transformaciones estructurales de la realidad boliviana se pueden constatar, inobjetablemente, de la siguiente manera:

- Cambio social: El “iceberg invertido”

En Bolivia se ha producido un vuelco de campana en la realidad social, es decir, una inversión insólita del “iceberg social” boliviano.

Entre el año 1825 y la eclosión del año 2003, Bolivia desde el punto de vista de su composición social existió con las características de un témpano singular: al nacer en 1825 tenía una población de algo más de un millón de habitantes de los cuales 700.000 personas pertenecían a los pueblos originarios, bautizados por los colonizadores españoles como “indios”; 100.000 mestizos que constituían el primer segmento social de una convivencia conflictiva e impuesta y unos 200.000 españoles y criollos. En esta composición la suma de indios (700.000), negros (10.000) y mestizos (100.000) constituían más del 80 por ciento del total de la población frente a una minoría que no llegaba al 20 por ciento (200.000). La composición social, por lo tanto, era como un iceberg que tenía todo el cuerpo sumergido en una realidad de explotación, sometimiento, discriminación y total abandono, mientras que una minoría social ostentaba y asumía todos los privilegios del poder y la misma representación artificial del conjunto. Esta situación se mantuvo en todo el período de la República, por 180 años, durante los cuales la masa del pueblo estuvo sumergida y excluida de toda forma de participación y reconocimiento.

Al presente, con más de 11 millones de habitantes, el témpano social de Bolivia se muestra como una masa inmensa de hielo, flotando visiblemente en la superficie y mostrando al mundo entero su compleja y extraordinaria composición de 36 naciones originarias, sectores sociales de múltiple variedad y energía y muchas culturas que lograron conservar una fuerte identidad de conjunto. En este vuelco o inversión social, las élites dominantes de tinte criollo han tenido que aceptar este cambio irreversible. Esta emergencia social no sólo es cuantitativa sino de carácter cultural, de movilidad social horizontal y vertical, así como de empoderamiento a todo nivel, lo que ha permitido reforzar teóricamente la visibilización de un “sujeto social” que se ha puesto de pie y ha tomado la decisión de asumir un papel protagónico. Acudiendo a otra metáfora se dice que en año 2006 despertó el gigante y se levantó para emprender un camino propio.

- Cambio económico: La “Balsa de Totora”

Durante 180 años, la formación social boliviana, fue identificada en términos económicos como un país extremadamente pobre, dependiente y sub-desarrollado. Pese a sus recursos naturales fue calificado como un país atrasado y pobre con una economía estancada e incipiente, sin señales de industrialización y menos condiciones competitivas. Su situación de sometimiento a la economía externa no varió mucho del modelo colonial extractivista y servidumbral al de la República. La economía de la República, supuestamente soberana e independiente, se mantuvo bajo condiciones de mono-producción y dependencia del sistema capitalista.

El proceso de cambio que empezó el año 2006 puede compararse, metafóricamente, con la sorprendente construcción de una pequeña “Balsa de Totora” que hoy flota, con dignidad y solvencia, en el agitado mar del capitalismo mundial. Esta construcción insólita, que está sorprendiendo a todo el mundo, ha tomado como fundamentos estructurales los siguientes emprendimientos estratégicos: recuperación de la propiedad y el uso de los recursos naturales mediante la nacionalización, principalmente del gas, la energía y las comunicaciones; fortalecimiento de la función empresarial del Estado para manejar los principales rubros de la generación de riqueza; ”bolivianizar” la economía convirtiendo al peso boliviano en un mecanismo sólido y competitivo; el estímulo estructural del mercado interno para convertir en uno de los principales puntales de estabilidad y crecimiento; distribución de la riqueza nacional hacia toda la población. Fortalecida por la nacionalización y el aporte de las empresas públicas, la riqueza incrementada se manejó con mucha pertinencia hacia la inversión productiva y la inversión social cubriendo a todos los sectores sociales y a todas las unidades territoriales como nunca había sucedido; emprender el difícil camino de la industrialización para generar mayor excedente sin tener que acudir a las reglas del lucro y la plusvalía.

Todos estos pasos insólitos y genuinos tienen dos alcances: a) resolver sus problemas sin utilizar las recetas que se nos imponía desde afuera en el llamado modelo neoliberal y b) demostrar que es posible construir algo genuino, propio y soberano sin tener que desatar una guerra discursiva o materialmente imposible frente al dominio absoluto del sistema capitalista imperante. Un logro real es que el pueblo boliviano logró construir una balsa de totora que está demostrando, por su fortaleza y estabilidad, ser capaz de flotar dignamente en el agitado mar del capitalismo.

- Cambio político: Un nuevo aparato estatal

La súper-estructura jurídico-política del modelo estatal republicano respondía a las condiciones imperantes de la infraestructura económica y de la súper-estructura ideológica de lo que era Bolivia hasta el año 2005.

Todo el tejido jurídico-normativo había sido implementado bajo las corrientes ideológicas del derecho positivista y de origen europeo. El Estado como estructura política y administrativa era simple y vertical, a tal punto que no tenía presencia ni relación efectiva con la sociedad como tal, por eso se decía que era un Estado aparente o una impostura de Estado.

El IPTK nació en 1976 para asumir precisamente, en la provincia Chayanta y más tarde en la ciudad de Sucre, las funciones y tareas de un Estado ausente en la región. Una constatación evidente era que el aparato estatal centralista de la República unitaria estaba a miles de metros de altura y de distancia de las bases reales de la sociedad boliviana.

A partir de la decisión política que tomó la ciudadanía boliviana en las elecciones de diciembre de 2005 se produjo un cambio inobjetable en el ámbito político-estatal.

Las principales medidas de cambio político se dieron en los siguientes aspectos fundamentales:

1. Se produjo un cambio trascendental en el tejido jurídico al aprobarse mediante referendo una nueva Constitución Política del Estado Plurinacional, se promulgaron muchas leyes fundamentales que diseñaron un nuevo sistema jurídico, tales como la ley marco de autonomías, la ley Marcelo Quiroga Santa Cruz y últimamente la nueva Ley de Partidos Políticos.
2. En el modelo de Estado se pasó de la forma simple, vertical y presidencialista del Estado republicano, a un Estado Plurinacional, compuesto, horizontal, autonómico y de diferentes niveles con igual equipotencia constitucional.
3. En términos metafóricos, un pequeño avión estatal, muy lejos de la sociedad civil se convirtió en una flota novedosa de aparatos estatales directamente vinculados con la sociedad. Un avión estatal para el nivel nacional, nueve tractores para los 9 departamentos en calidad de gobiernos autonómicos y 339 helicópteros municipales para atender los requerimientos reales y cotidianos de toda la sociedad y de todas las unidades territoriales del país.
4. Se consagró la institucionalidad de la democracia directa y participativa a través de elecciones por nivel nacional y sub-nacional y, sobre todo, reservando al voto soberano del pueblo, la decisión vía referendo de los principales desafíos del país.

El fortalecimiento del papel del Estado en aspectos estratégicos de la economía mediante las empresas públicas y la implementación de una planificación estratégica permitió dotar al nuevo Estado, sobre todo a sus órganos legislativo y ejecutivo, llevar adelante políticas públicas y una gestión pública de mucho impacto social, político y económico.

- Cambio ideológico: un oasis en el desierto

El cambio ideológico en Bolivia es, probablemente, un Talón de Aquiles en la integralidad del proceso de transformaciones históricas y estructurales. Sin embargo, se han logrado algunos avances importantes que conviene visibilizar, por ejemplo, en la revalorización de la pluriculturalidad, en el replanteamiento de los contenidos del sistema educativo, en el debate abierto respecto al patriarcado, el colonialismo ideológico, etc.

En términos globales hemos acudido a la metáfora del desierto y el oasis para simplificar el problema de la complejidad de la ideología como una súper-estructura de todas las formaciones sociales concretas.

Tomamos la figura del desierto, cuando constatamos que el desarrollo del conocimiento social (ideología) es un proceso de miles de años en los que poco a poco se van acumulando conocimientos individuales y colectivos que conforman un universo compacto que guía la convivencia de toda la humanidad. Este desierto inmenso de conocimientos conforma, además, una especie de dunas que Althusser llama regiones ideológicas, cuya consistencia y expansión son prácticamente inalterables, por ejemplo, la religión, la moral, las ciencias y los grandes logros específicos del conocimiento estructural y social. Sin embargo, en este desierto universal del conocimiento, se han dado también construcciones ideológicas rebeldes o contestarías a esa hegemonía invariable del desierto, que identificamos como pequeños oasis ideológicos.

Construir un oasis de conocimiento, cualitativamente distinto de las dunas normales del desierto cognitivo, tiene la limitación estructural de que no puede por su propio desarrollo enfrentar y cambiar todo el desierto, aunque su fortaleza vivencial y estratégica es consolidarse con posiciones constructivas o de transformación histórica puntual. Por ejemplo, reivindicar la identidad ideológica de los pueblos originarios, como una pieza fundamental de una sociedad, cambiar todo el sistema educativo en una perspectiva liberadora del pensamiento, enfrentar paradigmas falsos o engañosos que sirven de pautas para mantener diferencias o privilegios en el orden económico o político, con experiencias y esfuerzos concretos en esta tarea de cambios ideológicos necesarios.

En lo concreto, el IPTK ha asumido como una responsabilidad estratégica la tarea de forjar una conciencia crítica constructiva que sirva de elementos fundamental para encarar la revolución del conocimiento, lo que quiere decir que este cambio ideológico es una misión imposible pero un desafío inexcusable.

IV. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

4.1. Principios de eficacia, Valores Compartidos y Mandatos de la Institución

4.1.1. Principios de eficacia

Los principios institucionales son aquellas determinaciones asumidas internamente para una mayor eficacia en la consecución de los objetivos estratégicos; son las normas o directrices que orientan la acción de la institución.

a) Ordenamiento

Profundizar el trabajo emprendido en el anterior Plan Trienal 2016-2018, emprendiendo una actualización de la estructura normativa (estatuto, reglamento interno de funcionamiento, reglamento ético, entre otros), además de reajustar su estructura orgánica (funcional y programática/operativa) en función a los nuevos desafíos asumidos.

Si bien la estructura programática permitió funcionar de manera coordinada y eficiente, ahora al contar con 4 líneas estratégicas institucionales, esta estructura también deberá completarse respondiendo tanto al nuevo plan estratégico como al plan trienal.

En lo operativo es necesario revisar los manuales de funciones de cada cargo en la institución y también conjugar de una manera más efectiva con la estructura administrativa en base a planes anuales de trabajo.

Los flujos de comunicación y conductos regulares son un elemento vital para el ordenamiento, tanto en lo interno como hacia lo externo.

Respecto a los proyectos, tanto existente como a proponer, el ordenamiento de cada uno de ellos según la línea estratégica definida en el nuevo plan, será importante para equilibrar los recursos y los esfuerzos que se emplean.

b) Innovación y adaptación

Este principio se refiere al uso de herramientas y medios tecnológicos, así como nuevas prácticas regidas por el Estado y adaptadas a las necesidades institucionales, que permitan una adecuada planificación y ejecución, por lo tanto, una relación intra-institucional más fluida, oportuna de calidad y por tanto más eficiente.

En la innovación institucional se implementará progresivamente, los siguientes sistemas de gestión internos:

Sistema de Dirección,
Sistema de Planificación,
Sistema Administrativo Financiero,
Sistema de Contabilidad,
Sistema de Recursos Humanos,
Sistema de Activos Fijos, Sistema de Comunicación,
Sistema Normativo y
Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación.

Según corresponda, algunos sistemas serán actualizados y en otros diseñados e incorporados a partir de la gestión 2019.

c) Transparencia y rendición de cuentas

Una de las decisiones asumidas a partir del último plan trienal fue establecer políticas de transparencia junto a acciones concretas de rendición de cuentas anual, las cuales deben continuar y consolidarse en el nuevo periodo de la institución. Estos principios han permitido a la institución consolidar la confianza por parte de los diferentes actores del desarrollo y la población beneficiaria.

Dentro de los mecanismos de manejo y control para garantizar la transparencia fueron los presupuestos blindados, gastos planificados, protección de las cuentas bancarias, presupuestos equilibrados, honrar obligaciones, tanto legales como tributarias y el manejo financiero mediante el sistema bancario.

Respecto a la rendición de cuentas, es un principio que a partir del 2019 se practicará de manera extensiva en cada proyecto del IPTK y en cada zona de intervención y mostrándose

hacia afuera el trabajo que se hace, con qué recursos, cómo se lo realiza y que resultados se alcanza. Sin duda para este desafío las tecnologías de información y comunicación (TICs) serán indispensables.

d) Cumplimiento

Otro de los principios que ha permitido a la institución recuperar en los últimos años la confianza de las agencias de financiamiento, de los gobiernos locales y los beneficiarios ha sido el cumplimiento de todos los compromisos asumidos y los objetivos planteados en cada proyecto. Se han ejecutado las acciones manteniendo un cronograma estricto para el envío de los informes financieros, ejecución de auditorías externas y realización de evaluaciones programadas.

Es importante reconocer, sin embargo, que el cumplimiento en la ejecución financiera y técnica se ha visto afectada en el último año del anterior plan, lo que nos ha permitido identificar políticas internas necesarias para resolver cualquier eventualidad de incumplimiento para el futuro inmediato. Entre las causas principales fue el sistema administrativo, habernos planteado metas muy altas y la dispersión de las comunidades en el área rural.

Por otro lado, en el próximo trienio también debemos profundizar nuestro cumplimiento y maximización de obligaciones y derechos contraídos vía contratos y convenios contraídos con otras entidades, lo cual nos permitirá elevar nuestra eficacia institucional para el desarrollo.

e) Integralidad y Coherencia

Uno de los grandes desafíos de este nuevo plan estratégico es proponer a la institución una mayor integralidad y articulación entre todos los programas, herramientas y proyectos. A partir de una evaluación interna, como se mencionó anteriormente, la relación entre las partes debe ser afinada, se debe conseguir una única fuerza de todas las partes concurrentes entre sí para un todo. Esta integralidad nos permitirá buscar financiamiento por programa y poder medir con mayor facilidad, efectos, impacto y cambios.

Ahora bien, la integralidad de las partes debe poseer una coherencia política e ideológica con lo que pretende la institución. No es suficiente que todas las partes conecten y fluyan con facilidad, si no que todo debe estar armado con una misma lógica (pensar, decir y hacer lo mismo). Solamente partiendo de una claridad ideológica, asumir unas problemáticas concretas, según este nuevo contexto socioeconómico nacional, con líneas estratégicas adecuadas y una energía condensada, permitirá a la institución generar un impacto y cambios positivos en la sociedad.

f) Complementariedad

La complementariedad es un elemento esencial que la institución asume, más aun entendiendo que el contexto de la cooperación internacional ha cambiado en el país. Es urgente combinar esfuerzos con todos los actores del desarrollo (Gobiernos nacional, departamental y municipal, Organizaciones de la Sociedad Civil, movimientos sociales,

academia, etc.), para poder generar un mayor impacto positivo y maximizar los recursos empleados. A través de alianzas estratégicas se da una unidad en la diversidad, una unión en los desequilibrios. Actualmente la institución hace parte de diferentes redes locales, nacionales e internacionales, sin embargo debemos revisar sobre todo en la relación bilateral con otras entidades específicas con la que se coincida programática e ideológicamente, prestando especial atención al nivel internacional donde tenemos como desafío poner más atención.

g) Sostenibilidad

Si bien la institución se encuentra con un financiamiento importante y se avanzó mucho en dar estabilidad institucional, aún sigue siendo este un desafío para el nuevo periodo, exigiendo medidas innovadoras y prácticas para poder dar la solidez que se requiere. El tema de la sostenibilidad financiera es un problema que atraviesan casi todas las organizaciones de la sociedad civil, lo que ha empujado a muchas a recurrir a emprender inversiones con fines de lucro, sin embargo, para el IPTK esa no es una opción, sino recurrir a prestar servicios que puedan cubrir sus costos y no se los genere a nivel institucional.

Ahora bien, estratégicamente esto requiere también una decisión de cambio en la estructura donde se dé prioridad a una dirección específica de captación de fondos o movilización de recursos donde se implemente junto a una estructura importante un plan completo. La estrategia de comunicación y el uso de TICs vuelven a jugar un rol importante en este sentido.

h) Planificación participativa

Este mismo planteamiento de un nuevo Plan Estratégico Institucional y el Plan Trienal es el primer ejercicio práctico de la decisión de que todas las acciones deben ser planificadas, pero además deben ser participativas.

El involucramiento del personal es esencial para poder generar un sentido de pertenencia y por ende de compromiso a los desafíos asumidos. Esta decisión también reconoce que el personal del IPTK, basado en su experiencia y formación, tiene la capacidad de plantear cosas importantes para la institución. Esta participación sin embargo tiene que ser efectiva, ser real y con consciencia de los fundamentos ideológicos del IPTK.

Para poder efectivizar este principio, al tiempo de hacer el cambio en la gerencia de planificación y proyectos por la dirección de captación de fondos, será la dirección general quien asuma la tarea de planificación con el apoyo de su equipo más cercano.

i) Gestión del Talento Humano

Para el IPTK su personal no es un recurso más, es el factor clave que llevara a la institución a alcanzar su horizonte institucional (visión), por lo cual se cualificara su capacidad profesional y su militancia social (con un sentido político amplio pero diferente del partidario) el trabajo del equipo humano del IPTK para “transformar la tierra”, es uno de los grandes desafíos que tiene la institución. La vocación de servicio en cada uno de los integrantes debe ser devuelta mediante una gestión por parte de la institución, y asumida por cada uno de ellos y ellas.

Este modo de actuar directamente debe seguir un plan establecido, contar con los suficientes talentos humanos y recursos materiales, y ajustarse a una metodología apropiada que no sólo busque la asistencia sino también la orientación debida, la actualización y el buen relacionamiento interpersonal (óptimo clima laboral). La actual unidad de Recursos Humanos, tiene el desafío de convertirse en la Unidad de Talento Humano, quien se encargue de optimizar el desempeño y aporte del personal de la institución.

4.1.2. Valores Compartidos

Los valores compartidos son aquellas cualidades que deben compartir todos y todas las personas que hacen parte del IPTK. Son los faroles que acompañen el trabajo de cada día y que determinen nuestro aporte hacia los demás.

a) Convicción

La convicción es una energía que mueve, que no solo es racionalidad aparente o neutral y de lógica, sino de entender el juego de contingencias que hace llegar a tener una solidez de entender una realidad concreta a través de una consciencia crítica constructiva.

Tiene un camino de objetividad dialéctica, que jugando con contingencias convence relativamente y que da una fuerza de práctica y de entendimiento, despejando dogmas, subjetivismo y prejuicios.

b) Integridad

Teniendo una convicción sólida, el primer mandato es ser íntegro, entendida como la concentración de los valores que hacen parte de uno y que acompañan constantemente en la forma de ser, entender, hacer y decidir. Sin confundir con santidad o perfección.

c) Coherencia

Es una práctica consecuente con la convicción y la integridad de uno. Es el armado lógico de la praxis con lo que uno es y piensa.

d) Compromiso

Es asumir con responsabilidad, lealtad y consecuencia los desafíos planteados por la convicción.

e) Solidaridad

Es una práctica de desprendimiento, una actitud inequívoca de compartir lo que tienes, no lo que te sobra; es sacrificar lo de uno para beneficiar al otro. Es energía que expresa el amor, que se concreta en acción.

f) Honestidad

Es una práctica constante de cultivar una actitud y una conducta de transparencia, de autocontrol y ejemplo en el manejo y aplicación de los recursos institucionales.

g) Disciplina

Es una condición necesaria para garantizar la eficacia de las tareas asumidas, como una responsabilidad social.

4.1.3. Mandatos institucionales

a) Servicio

El carácter humanitario de servicio social hacia los desheredados es una inspiración que se fundamenta en la ideología cristiano progresista.

El IPTK trabaja para las personas en las zonas rurales con mayores índices de pobreza estructural de Bolivia o con la población más desfavorecida de la zona urbana, como se vio anteriormente. Eso exige a la institución asumir responsablemente el mandato de prestar un servicio directo a las necesidades materiales y no materiales más básicas de las personas. La institución debe actuar directamente y con todos sus medios sobre los problemas concretos y cotidianos que presenta la realidad social, económica, política e ideológica de la región.

Históricamente podemos tomar nuevamente el ejemplo de la distribución de un vaso de leche a los niños y niñas en la provincia Chayanta o actualmente mencionar al Hospital Georges Düez del IPTK que cumple en gran manera este mandato para toda la población de la capital del país pero principalmente para los migrantes del campo a la ciudad y personas con menores ingresos en general, a través de ofertar especialidades y otros servicios de salud de calidad, calidez, oportuno y económico, además del seguro familiar e institucional de salud más barato de Bolivia. A esto se suma las campañas de salubridad gratuitas o aquellas que solo pretenden cubrir los costos para las zonas rurales y la zona periurbana de la ciudad de Sucre.

b) Solución

Una de las grandes críticas que reciben las Organizaciones No Gubernamentales es el carácter asistencialista y por lo tanto perpetuadora de los problemas estructurales de las sociedades. Limitarse a atender necesidades concretas y cotidianas sin dar las herramientas suficientes y necesarias para que los mismos actores sepan resolver sus propios problemas genera dependencia.

Hay que ayudar en la solución de los problemas vivenciales e inmediatos del pueblo, siempre que con esta ayuda aquel o aquella persona encuentre más motivos para seguir luchando por otros derechos e intereses colectivos, mucho más importantes y estratégicos. Se debe problematizar al campesino, a la mujer, al niño/a, a todos y todas a fin de que vean más allá de su simple reivindicación.

Se debe ensayar, con los beneficiarios, soluciones concretas a un nivel de micro-cambios, pero que desencadenen contradicciones mayores que afectan la misma estructura global. Por ejemplo, ayudar al campesino en salud, tecnología agropecuaria y conocimientos jurídico-administrativos para que al aumentar su producción tenga que enfrentar después otros problemas mayores como la comercialización, costos de producción, bajos ingresos, relación con los niveles organizativos del Estado, sus derechos vitales, sus proyecciones culturales e ideológicas, su falta de poder, etc.

El IPTK asumiendo su rol político debe buscar insertarse en el seno mismo de los grupos sociales necesitados buscado que desarrollen sus capacidades de auto representación política. Este modo de actuar directamente debe seguir un plan establecido, contar con los suficientes recursos humanos y materiales, y ajustarse a una metodología apropiada que no sólo busque la asistencia sino también la formación y capacitación debida.

c) Cambio

Finalmente, el IPTK tiene como mandato más importante la busca de transformar las realidades más complejas de pobreza, discriminación, exclusión, opresión y violencia.

Los mandatos de prestar servicios a la gente necesitada y desarrollar capacidades, forjando una conciencia crítica constructiva como parte de las soluciones solo encuentran sentido en el cambio con un sentido movilizador y transformador global. El cambio es la búsqueda de soluciones estructurales.

Para ello, el cambio contiene dos elementos previos importantes, el **empoderamiento y la organización** individual y sectorial que se la desarrolla a través de la *investigación aplicada, formación política, capacitación técnica y la comunicación y difusión.*

Sobre el sentido del cambio el IPTK constata que la realidad boliviana es el resultado de una confrontación dialéctica de intereses de clase, tanto en el campo económico, como en el jurídico-político e ideológico, entre clases dominantes y clases dominadas. La resolución de esta confrontación debe darse en una transformación histórica, con el sujeto social como protagonista.

4.2. Visión y Misión Institucional

4.2.1. Visión Estratégica

El Estado Plurinacional de Bolivia ha avanzado en la materialización del Vivir Bien, permitiendo una vida digna para todas y todos los bolivianos.

4.2.2. Visión Institucional

El Instituto Politécnico “Tomás Katari” es considerado como un instrumento útil y permanente de los pueblos más desfavorecidos para la búsqueda de la transformación social, económica, política e ideológica del Estado Plurinacional de Bolivia hacia el Vivir Bien.

4.2.3. Misión

El Instituto Politécnico “Tomás Katari” como instrumento político-social de liberación contribuye a alcanzar colectivamente el Vivir Bien, a través de prestar servicios al sujeto social en busca de la solución de sus problemas fundamentales y generar el cambio con un sentido de transformación estructural en los municipios de intervención.

V. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

5.1. La metáfora del bosque y el árbol

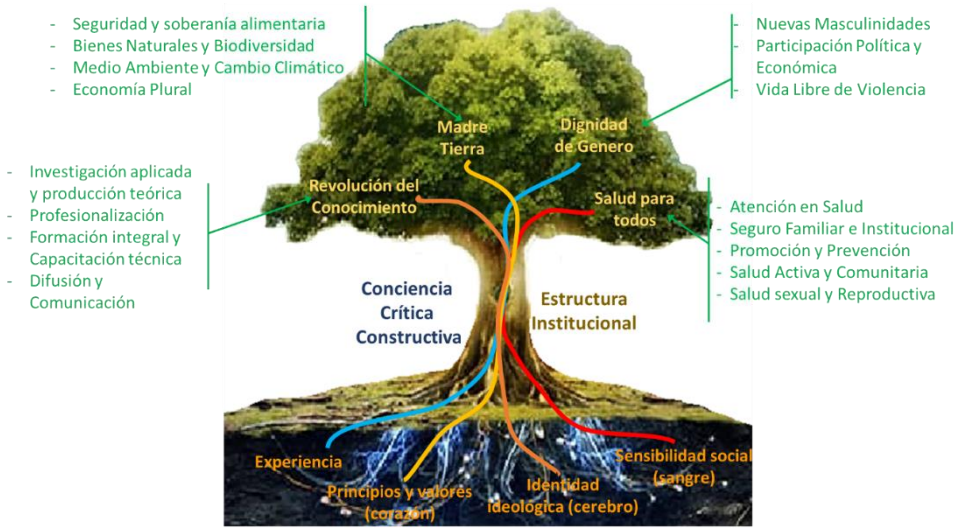
Para plantear las líneas estratégicas del periodo 2019 – 2025 del IPTK, se recurre una vez más a las metáforas del bosque y el árbol, esto con el propósito de exponer de manera sencilla y comprensible la composición interrelacionada entre su identidad ideológica, su constitución funcional, sus líneas estratégicas, sus líneas de acción, sus herramientas operativas, sus proyectos y los resultados finales.

5.1.1. El bosque

EL IPTK imagina la propuesta boliviana del Vivir Bien con un bosque, que será posible con la suma de políticas y acciones concretas enmarcadas dentro de un plan de conservación, protección y reforestación (proceso de cambio), y la institución se representa asimismo como un árbol de aquel bosque. Como árbol, el IPTK contribuirá al esfuerzo que ha asumido Bolivia en el proceso de cambio por alcanzar un nuevo horizonte resumido en la frase: “Vivir Bien”.

El bosque es la representación de esta propuesta que ha planteado el Estado Plurinacional de Bolivia a todos los bolivianos y bolivianas y al mundo mismo, que tiene como objetivo generar oxígeno para el planeta, o sea construir un modelo social, económico, político e ideológico que interpele y sea al mismo tiempo una alternativa al sistema capitalista, permitiendo vivir a las personas con dignidad.

5.1.2. El árbol del Instituto Politécnico “Tomás Katari”



La trascendencia de crear un árbol institucional tiene mayor solidez y proyección si se toma en cuenta que el árbol IPTK es parte integrante de todo un bosque en el que otros árboles de carácter público y privado tienen las mismas características orgánicas e ideológicas, tal como se puede constatar con lo que todos llegan a identificar como proceso de cambio.

- **Raíces y savia:** La experiencia de 42 años manteniendo una línea invariable de servicio a la gente pobre; principios y valores esenciales que se inspiran en Cristo; identidad étnica y social con los indígenas originarios, principalmente quechuas, que viven en las provincias de Chayanta y Linares del departamento de Potosí y en los barrios marginales de la ciudad de Sucre; y una convicción revolucionaria que se basa en la asimilación de la dialéctica marxista, son los nutrientes que absorben las cuatro raíces vitales del IPTK de una realidad social concreta.

  La identidad ideológica del IPTK, extraída de la madre tierra por las cuatros raíces, fluye en todo el árbol siendo la savia poli-cromática que sube, invisiblemente, pasa por el tronco central y la corteza del árbol, se ramifica en las líneas estratégicas a cumplir, continúa por las ramas secundarias, las hojas, las flores y frutos que se alimentan de esa savia. Es una savia excepcional que alimenta tanto la estructura física y orgánica de este árbol social como lo operativo dando vida a las unidades estratégicas, las herramientas operativas, los proyectos y objetivos específicos a alcanzar en un trabajo sostenido y vital.

5.2. Líneas Estratégicas Institucionales

- **Un tronco central y cuatro ramas principales:** En las diferentes fases de crecimiento y consolidación del árbol del IPTK se han tenido que proyectar y podar diferentes ramas de sustentación para producir los frutos estratégicos en función de diferentes circunstancias que se dieron en el país y en los espacios territoriales en los que trabajaba la institución. Ante la ausencia del Estado, por ejemplo, el IPTK tuvo que ramificarse con mucha amplitud respondiendo a los requerimientos esenciales de las organizaciones campesinas. Se podría decir que hizo de todo reemplazado a ese Estado ausente hasta la eclosión social de los años 2003 -2005.

  Ante la emergencia del Estado Plurinacional el año 2006, el árbol IPTK tuvo que podar algunas de sus ramas y en el último plan trienal 2016 - 2018 concentró su vocación de servicio a través de 3 Programas: 1) Revolución del Conocimiento; 2) Fortalecimiento de la Economía Comunitaria; y 3) Salud social para todos.

  Por su parte, en lo operativo la institución ha venido funcionando bajo una estructura funcional y programática, especialmente los últimos tres años. Es por eso que el tronco se lo considera una parte esencial donde también debe proponerse objetivos claros de gestión.

  Ahora, para encarar con mayor fortaleza y precisión, se está concretando en el nuevo Plan Estratégico Institucional 2019-2025 cuatro ramas principales como cuatro líneas estratégicas de abordaje que canalicen su identidad ideológica, social y orgánica hacia

el Vivir Bien, y un tronco central como la línea estratégica de gestión institucional; éstas en resumen, son:

5.2.1. Línea estratégica: Revolución del Conocimiento

5.2.2. Línea estratégica: Madre Tierra

5.2.3. Línea estratégica: Dignidad de Género

5.2.4. Línea estratégica: Salud para Todas y Todos

5.2.5. Línea estratégica: Gestión Institucional

5.3. Líneas de acción y herramientas

- **Las Ramas Secundarias y el follaje:** Se entiende como ramas secundarias a las líneas de acción definidas y al follaje como aquellas herramientas que se desprenden, en ambos casos, de cada rama principal.

    - En Revolución del Conocimiento: Entendiendo que esta rama principal es la más importante del IPTK, dado que absorbe con mayor fuerza la savia y la que debe realimentar a las otras ramas, se define en las siguientes ramas secundarias o líneas de acción: Profesionalización, Formación Política Integral y Capacitación Técnica, Investigación Aplicada, Producción Teórica, y Difusión y Comunicación.

      Así mismo esta primera rama principal a través de sus ramas secundarias se extiende en un follaje tupido con las herramientas de: Universidad para el Cambio Tomas Katari (UCTK), el Centro de Formación Política Integral y Capacitación Técnica (CFI/CT), el Centro de Recursos Pedagógicos Integrales (CERPI), la Escuela Móvil, el Centro de Investigación para el Cambio (CIC), la Radio Tomás Katari (RTKA) y la Revista mensual Prensa Libre.

    - En Madre Tierra: Un reajuste innovador del IPTK es fortalecer esta rama principal con objetivos estratégicos que amplían el apoyo a la economía comunitaria. De ahí su proyección abarca el tratamiento a fondo de las siguientes ramas secundarias: la seguridad y soberanía alimentaria de las comunidades rurales, el cuidado de la biodiversidad y los bienes naturales, especialmente el agua como elemento esencial de la vida, la preservación del medio ambiente, los ecosistemas y sistemas de vida, la acción sostenida contra el cambio climático, y el apoyo a la mayor generación de empleos e ingresos para las familias quechuas.

      El follaje de esta línea estratégica son las herramientas de los Centros Integrales Multi-Activos (CIMA) y está compuesto por: CIMA Sucre, CIMA Chayanta y CIMA Ckochas.

- En Dignidad de Género: El trabajo institucional que se ha desarrollado en los temas de género y generaciones cobra en el nuevo Plan Estratégico un planteamiento más coherente y preciso. Nuestro punto de partida es la concepción de que el ser humano por el que tenemos que trabajar es una unidad, conformada por dos elementos constitutivos e inherentes a esa naturaleza humana: la mujer y el hombre. Esta conceptualización tiene que concretarse en una posición política precisa y dos principios indispensables: una posición política feminista y los principios de la dignidad de ambos elementos de la unidad y el respeto efectivo que cada uno merece.

  Es así que las acciones a desplegar por el IPTK parten de una lucha abierta contra el patriarcado y tendrán que concretarse por lo tanto en una lucha sostenida contra la violencia, la discriminación y la exclusión de la mujer, de impulsar canales efectivos de empoderamiento emancipatorio a través de la participación política y económica de mujeres y jóvenes, en la atención prioritaria de los problemas en materia de salud sexual y reproductiva y en la construcción cuidadosa de las identidades de feminidad y masculinidad, en lo individual y social.

  En esta línea estratégica el follaje se verá expresado a través de la herramienta Centro de Mujeres Feministas.

- En Salud para Todas y Todos: Tomando en cuenta como marco de referencia que el Estado Plurinacional está encarando integralmente el Sistema Único de Salud, el rol del IPTK, para la ciudad de Sucre, es ampliar, reforzar y precisar su servicio en materia de salud utilizando el Hospital George Düez en atenciones de medicina de promoción y prevención y medicina curativa con precios sociales para la gente con escasos recursos. Para eso es importante reforzar su sistema de seguro de salud familiar e institucional como el sistema más económico del país; abrir un gabinete de atención y prevención para los casos de alcoholismo y drogadicción; abrir la línea de Salud Sexual y Reproductiva; y extender su programa de salud activa en sectores sociales necesitados.

  El Hospital George Düez y el Gabinete de Prevenciones son las herramientas o follaje de esta línea estratégica.

- En Gestión Institucional: El Marco Estratégico es la guía a seguir y debe verse claramente reflejada en un conjunto de líneas de acción que nos permita tener una gestión institucional eficiente. Esas ramas secundarias son: la planificación institucional, la representación y el relacionamiento institucional, la gestión administrativa financiera con una innovadora gestión del talento humano, y una nueva y visionaria estrategia de captación de fondos.

Para ello el follaje se constituye en la estructura funcional, compuesta por: la Dirección General, la Dirección Administrativa y Financiera, y la Dirección de Captación de Fondos, cada una compuesta por sus sub-direcciones.

5.4. Objetivos Estratégicos

- **Los frutos:** Los frutos son la expresión del trabajo institucional, por lo tanto el alcance de los siguientes objetivos estratégicos:

LINEA ESTRATEGICA:	**REVOLUCION DEL CONOCIMIENTO**
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Forjar una Conciencia Crítica Constructiva a través de acciones pedagógicas y comunicacionales para moldear al nuevo ser humano

LINEA ESTRATEGICA:	**MADRE TIERRA**
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Contribuir en la construcción de un modelo de desarrollo alternativo al capitalismo, que nos permita relacionarnos en armonía entre seres humanos y con la madre tierra para una vida digna

LINEA ESTRATEGICA:	**DIGNIDAD DE GENERO**
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Impulsar la lucha contra los sistemas de dominación patriarcal y colonial promoviendo relaciones de equidad e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres desde un enfoque feminista

LINEA ESTRATEGICA:	**SALUD PARA TODAS Y TODOS**
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Brindar a la población acceso a servicios de salud integrales para alcanzar una vida digna

LINEA ESTRATEGICA:	**GESTION INSTITUCIONAL**
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Afianzar al IPTK como una herramienta efectiva para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos

Finalmente, a partir de su propia experiencia y de sus logros estratégicos que pueden ser replicables y útiles en un ámbito mayor como es el proceso de cambio, el IPTK debe desplegar su acción en base de la competencia crítica adquirida en algunos aspectos. El IPTK está en condiciones de seleccionar sus principales fortalezas en aquellos vacíos, insuficiencias o limitaciones que todavía tiene el Estado Plurinacional y el mismo proceso de cambio. Por ejemplo, es estratégico afinar la propuesta del IPTK en los desafíos de la revolución del conocimiento, en la formación política integral de los servidores públicos y en proyectos que puedan ser replicables en los ámbitos del desarrollo humano-social o económico-productivo.

VI. OPERATIVIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El presente Plan Estratégico Institucional será implementado operativamente a través de: un plan de tres años y medio, a partir de enero de 2019 hasta junio de 2022, posteriormente se transitará a un segundo plan trienal a partir de julio de 2022 hasta junio de 2025, finalmente se considerará un semestre, de julio de 2025 a diciembre de 2025 para un proceso de evaluación del mismo plan y la elaboración de un siguiente plan estratégico institucional. La conclusión de este PEI, acompañará paralelamente a la agenda patriótica 2025, del Estado Plurinacional de Bolivia.

6.1. Plan trienal 2019 – 2021

El documento del plan trienal 2019 – 2021, primera fase del presente plan estratégico contiene la siguiente estructura:

FICHA INFORMATIVA DE LA INSTITUCIÓN
MARCO ESTRATÉGICO

- Principios
- Valores compartidos
- Mandatos institucionales
- Horizonte Estratégico
- Visión institucional
- Misión institucional

MARCO OPERATIVO

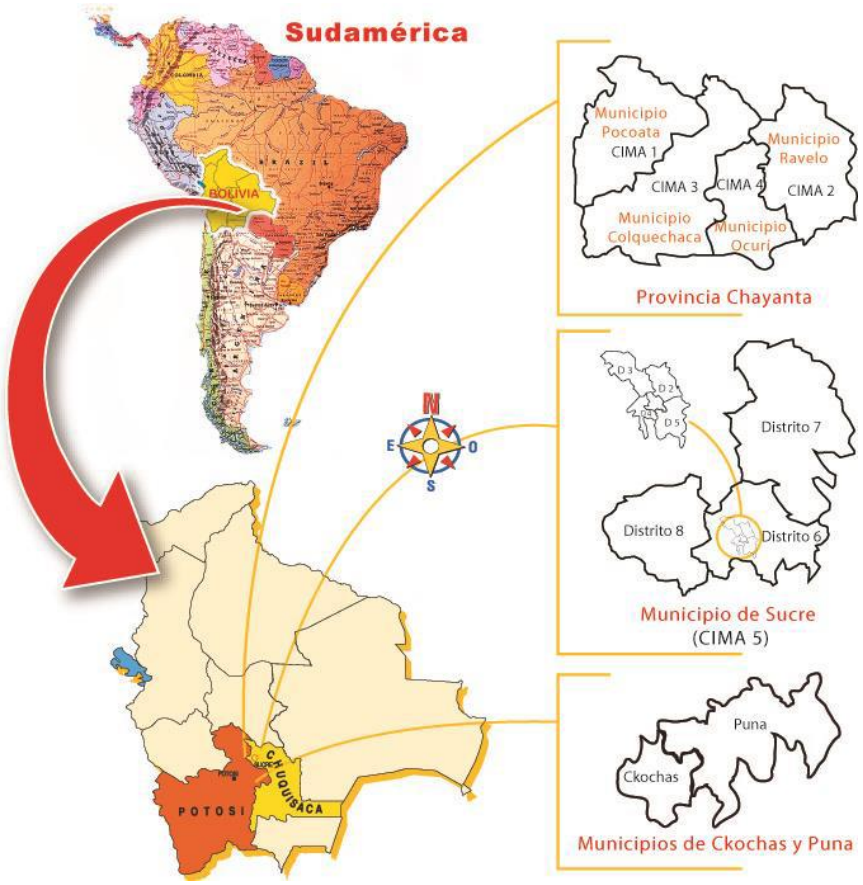
- LINEA ESTRATEGICA - REVOLUCION DEL CONOCIMIENTO
  - Objetivo Estratégico
  - Objetivo Plan Trienal
  - Líneas de acción
  - Pautas ideológicas
  - Resultados
  - Indicadores
- LINEA ESTRATEGICA - MADRE TIERRA
  - Objetivo Estratégico
  - Objetivo Plan Trienal
  - Líneas de acción
  - Pautas ideológicas
  - Resultados
  - Indicadores
- LINEA ESTRATEGICA - DIGNIDAD DE GENERO
  - Objetivo Estratégico
  - Objetivo Plan Trienal
  - Líneas de acción
  - Pautas ideológicas
  - Resultados
  - Indicadores
- LINEA ESTRATEGICA - SALUD PARA TODAS Y TODOS
  - Objetivo Estratégico
  - Objetivo Plan Trienal
  - Líneas de acción
  - Pautas ideológicas
  - Resultados
  - Indicadores
- LINEA ESTRATEGICA - GESTION INSTITUCIONAL
  - Objetivo Estratégico
  - Objetivo Plan Trienal
  - Líneas de acción
  - Resultados
  - Indicadores

ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

- Estructura Funcional
  - Dirección General
  - Gerencia Administrativa y Financiera
  - Gerencia de Captación de Fondos
- Estructura Operativa
  - Unidad 1 – Revolución del Conocimiento
  - Unidad 2 – Madre Tierra
  - Unidad 3 – Dignidad de Género
  - Unidad 4 – Salud para todas y todos
- Espacios de Coordinación

Equipo directivo - ED
Equipo de Coordinación Operativa - ECO
Equipo de Coordinación Política - ECP
PLANIFICACIÓN OPERATIVA 2019 – 2021
Proyectos por Unidad Operativa en Línea del Tiempo
Fichas de Proyectos y Talento Humano
PRESUPUESTO
Unidad – Institucional
Unidad – Revolución del Conocimiento
Unidad – Madre Tierra
Unidad – Dignidad de Género
Unidad – Salud para todos y todas
Presupuesto consolidado
PLANIFICACIÓN FINANCIERA
Planteamiento de Presentación de Proyectos - Gestión 2019
MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
Monitoreo
Sistema de Seguimiento
Seguimiento (fase cuantitativa)
Seguimiento a objetivos anuales (cualitativo)
Herramientas de Seguimiento
Sistema de evaluación
Sistematización del trabajo y aprendizaje institucional

VII. ÁREAS TERRITORIALES DE INTERVENCIÓN INSTITUCIONAL



El IPTK históricamente ha realizado su trabajo en las zonas que describen el mapa expuesto con anterioridad y estos enclaves seguirán siendo en los cuales desprendamos todo nuestro empeño, sin embargo también se plantea en este nuevo plan la posibilidad de ingresas al municipio de Poroma.

VIII. POBLACIÓN META

La población meta con la que trabaja el IPTK considera los siguientes segmentos poblacionales, según nuestro criterio con mayor vulnerabilidad:

- Niñas y niños

- Adolescentes y jóvenes

- Mujeres

- Campesinos y campesinas agricultoras del área rural

- Migrantes Campo-Ciudad

- Organizaciones Sociales de Base

IX. RELACIONES INSTITUCIONALES

El Plan Trienal del IPTK tiene como uno de sus pilares fundamentales de sustentación y efectividad el armado de un circuito de relaciones institucionales imprescindibles, bajo el principio de complementariedad. Es una malla que se inspira en los siguientes justificativos estratégicos:

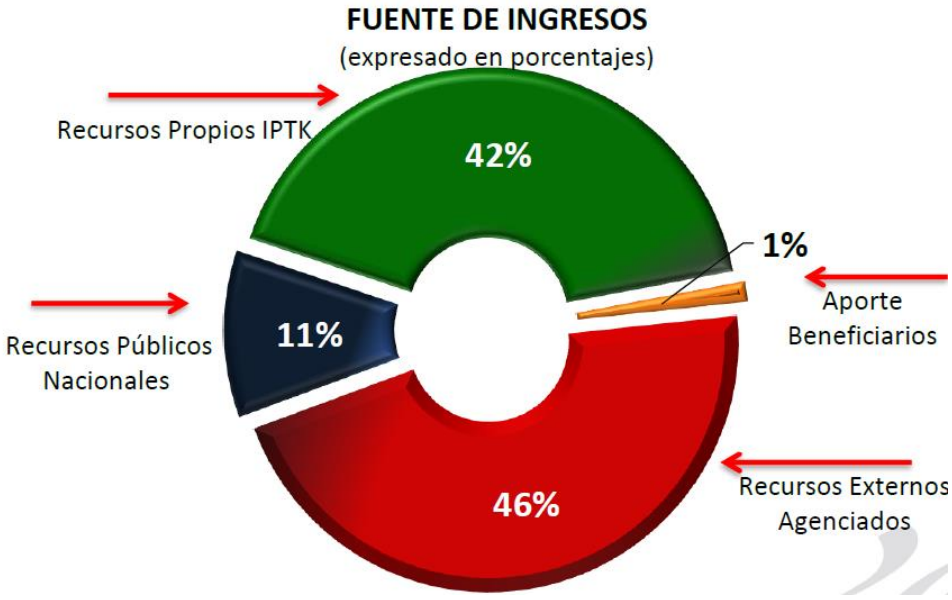
- La vinculación necesaria y permanente con las organizaciones sociales de base, en los territorios en los que trabaja el IPTK, por ser éstas parte constitutiva del Sujeto Social al que hay que servir y fortalecer, bajo un principio ideológico de identidad.

- La relación directa y oficial con las entidades públicas del Estado Plurinacional, en los niveles nacional, departamental y municipal, como un imperativo de sujeción a las leyes vigentes y al marco de planificación territorial, en una línea de acción consorciada.

- La pertenencia orgánica a las redes de organizaciones sociales que trabajan en el país, en servicio del Sujeto y del Estado y a nivel internacional en la región o a nivel global, como son principalmente las redes de organizaciones no gubernamentales.

- La vinculación necesaria con entidades de cooperación externa que permiten la sostenibilidad del trabajo institucional, respetando los principios de independencia o apropiación democrática y de responsabilidad compartida pero diferenciada.

Las relaciones tanto con organizaciones sociales (como beneficiarios), agencias externas de financiamiento como con las entidades estatales es de vital importancia, principalmente como fuentes de ingreso para la ejecución de proyectos. Por eso mismo a continuación se describe en nivel de participación de cada actor como fuente de ingreso para el IPTK.



- Los recursos financieros del Programa 1 (Revolución del Conocimiento), provenientes de la cooperación externa y de los recursos propios del IPTK, mantienen una relación de 70 por ciento para los ingresos externos y de un 30 por ciento, aproximadamente como contrapartida institucional.
- El Programa 2 (Madre Tierra), en cambio tiene una marcada dependencia del financiamiento externo, en sus proyectos, en un 90 por ciento, dejando que los ingresos propios sean apenas del 10 por ciento.
- En el Programa 3 (Dignidad de Género), la relación es de un 90% de los recursos financieros para la ejecución de los 3 proyectos con los que se iniciará este plan, vienen de cooperación externa, ahora bien, al ser una línea estratégica nueva, requerirá mucho impulso, el cual se conseguirá a través del fortalecimiento institucional a través de las redes de las que la institución hace parte, teniendo este apoyo un impacto del 10%.
- En el Programa 4 (Salud para todas y todos), la relación es a la inversa, ya que el IPTK capta anualmente cerca del 95 por ciento como recursos propios, teniendo apenas un 5 por ciento de apoyo externo.

Debido a esta situación diferenciada entre programas el promedio global muestra que la relación de financiamiento externo e interno es equilibrada, con 46 % de recursos externos, de 42 % como recursos propios, 11 % proveniente de recursos públicos y 1 % de aporte de los beneficiarios. De este modo, la acentuada dependencia ante las agencias externas de cooperación disminuye significativamente en función del progresivo incremento de los recursos propios que capta el IPTK anualmente.

Estos justificativos orientan la estrategia operativa del IPTK que se concreta en cuatro agendas de relación oficial y permanente:

AGENDA DE RELACIONES CON ORGANIZACIONES SOCIALES				
No.	**Sigla**	**Nombre de la Organización social**	**Área territorial**	**Principales Acciones consorciadas**
01	**FUIOC-NP**	Federación Única de Indígenas Originarios y Campesinos del Norte de Potosí	4 Municipios de la Provincia Chayanta	- Relación en eventos - Cursos de Formación y Capacitación
02	**CPIOC-CH**	Central Provincial Única Indígena Originario Campesina de Chayanta (Potosí)	4 Municipios de la Prov. Chayanta	- Relación en eventos - Cursos y proyectos
03	**CPIOC-R**	Central Provincial Única Indígena Originario Campesina de Ravelo (Chayanta-Potosí)	Municipio de Ravelo	- Relación en eventos -Cursos y proyectos
04	**CSIOC-C**	Central Seccional Única Indígena Originario Campesina de Colquechaca (Chayanta-Potosí)	Municipio de Colquechaca	- Relación en eventos - Cursos y proyectos
05	**CSIOC-P**	Central Seccional Única Indígena Originario Campesina de Pocoata (Chayanta-Potosí)	Municipio de Pocoata	- Relación en eventos - Cursos y Proyectos

06	**CSIOC-O**	Central Seccional Única Indígena Originario Campesina de Ocurí (Chayanta-Potosí)	Municipio de Ocurí	- Relación en eventos - Cursos y proyectos
07	**CSIOC-CK**	Central Seccional Única Indígena Originario Campesina de Ckochas (Linares-Potosí)	Municipio de Ckochas	- Proyectos
08	**JAQ'Q**	Jatun Ayllu Q'araQ'ara	Municipios de Ravelo y Ocurí	- Cursos de Formación y Capacitación
09	**MVT**	Marca Valle Tinquipaya	Municipio de Poroma	- Formación de Líderes
10	**FJV-S**	Federación de Juntas Vecinales de Sucre	Municipio de Sucre	- Formación y Capacitación
11	**ACOVICH**	Control Social de Chuquisaca, antes Asociación de Comités de Vigilancia de Chuquisaca	Municipio de Sucre	- Relación en eventos
12	**FUTCOCH**	Federación Única Indígena Originario Campesina de Chuquisaca	Departamento de Chuquisaca	- Relación en eventos-Cursos

AGENDA DE RELACIONES CON ENTIDADES ESTATALES		
NIVEL NACIONAL		
No.	**Nombre de la entidad pública**	**Tipo de acción consorciada**
01	Vice-presidencia del Estado Plurinacional	Investigación aplicada / Intercambio publicaciones
02	Ministerio de Autonomías y Descentralización	Personería jurídica /Coordinación en planificación
03	Ministerio de Salud y Deportes	Ejecución del Programa 3: Salud Social para todos
04	Ministerio de Educación	Ejecución del Programa 1: revolución del conocimiento
05	EGPP: Escuela de Gestión Pública Plurinacional	Convenio para Formación política y capacitación técnica
NIVEL DEPARTAMENTAL		
No.	**Nombre de la entidad pública**	**Tipo de acción consorciada**
01	Gobierno Autónomo Departamental de Potosí	Convenios

02	Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca	Convenios
03	SEDES: Servicio Departamental de Salud – Potosí	Certificación CENPRUR
04	SEDES: Servicio Departamental de Salud – Chuquisaca	Convenios (SIS) y certificación HGD
05	Dirección Departamental de Educación – Potosí	Certificaciones
06	Dirección Departamental de Educación – Chuquisaca	Certificaciones
07	SEDEGES: Servicio Departamental de Gestión Social	Convenios
08	AMDECH: Asociación de Municipios de Chuquisaca	Convenios
09	Coordinadora Departamental de Autonomías de Chuquisaca	Formación y Capacitación
10	Universidad Andina Simón Bolívar	Formación y Capacitación
11	Universidad San Francisco Xavier	Convenios
12	Universidad Tomás Frías de Potosí	Convenios

NIVEL MUNICIPAL		
No.	**Nombre de la entidad pública**	**Tipo de acción consorciada**
01	Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	Convenios
02	Gobierno Autónomo Municipal de Colquechaca	Convenios y Proyectos
03	Gobierno Autónomo Municipal de Ravelo	Convenios y Proyectos
04	Gobierno Autónomo Municipal de Pocoata	Convenios y Proyectos
05	Gobierno Autónomo Municipal de Ocurí	Convenios y Proyectos
06	Gobierno Autónomo Municipal de Ckochas	Convenios y Proyectos
07	Gobierno Autónomo Municipal de Puna	Convenios y Proyectos

PERTENENCIA A REDES DE ONG				
No.	**SIGLA**	**NOMBRE**	**CALIDAD**	**ACCIÓN CONSORCIADA**
01	UNITAS	Unión Nacional de Instituciones para el trabajo de acción social	Fundador y miembro afiliado	Eventos y Proyectos
02	AIPE	Asociación de Instituciones de Promoción y Educación	Fundador y miembro afiliado	Eventos y Proyectos
03	PCCS	Participación Ciudadana y Control Social (RED)	Fundador y miembro afiliado	Proyectos, Formación y Capacitación
04	CBDHDD	Capítulo Boliviano de DDHH. Democracia y Desarrollo	Miembro afiliado	Promoción y difusión
05	CM	Coordinadora de la Mujer	Fundador y miembro afiliado	Organización, Formación y Capacitación
06	AMUPEI	Articulación de mujeres por la equidad e igualdad	Miembro afiliado	Promoción y difusión
07	NINA	Proyecto “Nina”	Fundador y miembro afiliado	Formación y capacitación

08	ASBORA	Asociación Boliviana de Radiodifusión	Miembro afiliado	Difusión
09	PADEM	Programa de desarrollo municipal	Miembro afiliado	Construcción de valores democráticos
10	PROCOSI	Programa de Coordinación en salud integral	Miembro afiliado	Proyectos y Difusión
11	PLATAFORMA	Plataforma regional de suelos para una agricultura sostenible	Miembro afiliado	Difusión
12	GTCCJ	Grupo de trabajo cambio climático y justicia	Miembro afiliado	Difusión
13	PCFS	People’s coalition on food sovereingnty	Miembro afiliado	Difusión
14		Red de Lucha contra la Violencia	Miembro afiliado	Difusión

AGENDA DE RELACIONES CON ENTIDADES DEL EXTERIOR			
ORGANIZACIONES PÚBLICAS EXTERNAS			
No.	**SIGLA**	**NOMBRE**	**PROYECTO**
01	AECID		Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
02		Gobierno de Navarra (España)	Seguridad Alimentaria nutricional y promoción de la salud en 12 comunidades pobres del Municipio Colquechaca". Fase 2.
03		Ayuntamiento de San Sebastián - Donostia (España)	Fortalecimiento Organizativo y Productivo de Mujeres campesinas del Municipio de Colquechaca
04		Diputación Foral de Gipuzkoa (España)	Fortalecimiento de las organizaciones campesinas de mujeres de Chayanta
05		Ayuntamiento de Valencia (España)	Fortalecimiento de la economía comunitaria para la Seguridad Alimentaria en tres municipios de la provincia Chayanta

08		Ayuntamiento de Gijón	Fortalecimiento de la economía comunitaria para la Seguridad Alimentaria en tres municipios de la provincia Chayanta
09		Ayuntamiento de Xixón	Participación de familias rurales vulnerables en el desarrollo local mediante estrategias de soberanía alimentaria, Pocoata
10		Diputación de Ciudad Real	Fortalecimiento de la economía comunitaria para la Seguridad Alimentaria en tres municipios de la provincia Chayanta
11	AACID	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (España)	Mejorando la seguridad alimentaria mediante el fortalecimiento de las capacidades productivas y organizativas con equidad de género, en Puna y Ckochas
12	PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Aportando a la coexistencia armónica entre pumas y comunidades campesinas del Área Natural de Manejo Integrado El Palmar. (Allincausaipajchuraspa león ninchejwanayllusninchejwan ANMI El Palmarpi)
13	FONFOSC	Fondo de Fortalecimiento de la Sociedad Civil financiado por FADES	Fortalecimiento de las capacidades políticas y de liderazgo de mujeres y hombres en el municipio de Sucre, Bolivia

ORGANIZACIONES PRIVADAS EXTERNAS			
No.	**SIGLA**	**NOMBRE**	**PROYECTO**
01	MMUU	Manos Unidas (España)	Fortalecimiento de la economía comunitaria para la Seguridad Alimentaria en tres municipios de la provincia Chayanta Fortalecimiento de las capacidades locales en 14 comunidades rurales.
02	XARXA	Xarxa de ConsumSolidari (España)	Participación de familias rurales vulnerables en el desarrollo local mediante estrategias de soberanía alimentaria, Pocoata
03		PicuRabicu	
04	SODEPAZ	Solidaridad para el Desarrollo y la Paz (SODePAZ) (España)	
05	TAU	TAU FUNDAZIOA (España)	Fortalecimiento de las organizaciones campesinas de mujeres de Chayanta Fortalecimiento Organizativo y Productivo de Mujeres campesinas del Municipio de Colquechaca

06	PROSALUS	PROSALUS (España)	Apoyo a la seguridad alimentaria y la erradicación de la desnutrición infantil en el municipio de Pocoata, Potosí, Bolivia
07	AeA	Ayuda en Acción (España)	ADT: Área de desarrollo Territorial de Ckochas&Puna Mejorando la seguridad alimentaria mediante el fortalecimiento de las capacidades productivas y organizativas con equidad de género, en Puna y Ckochas
08	MISEREOR	MISEREOR (Alemania)	Fortalecimiento de capacidades locales para la gestión y manejo sostenible de los recursos naturales y la producción agrícola sustentable en Comunidades de Pocoata. Fase II
09	Movile School (Bélgica)		Escuela Móvil
10	LED	Servicio de Liechtenstein para el Desarrollo (Liechtenstein)	Fortalecimiento de la cadena de emprendimientos de mujeres migrantes de Sucre
11	ASB	Acción Suiza para Bolivia (Suiza)	Hospital George Dúez

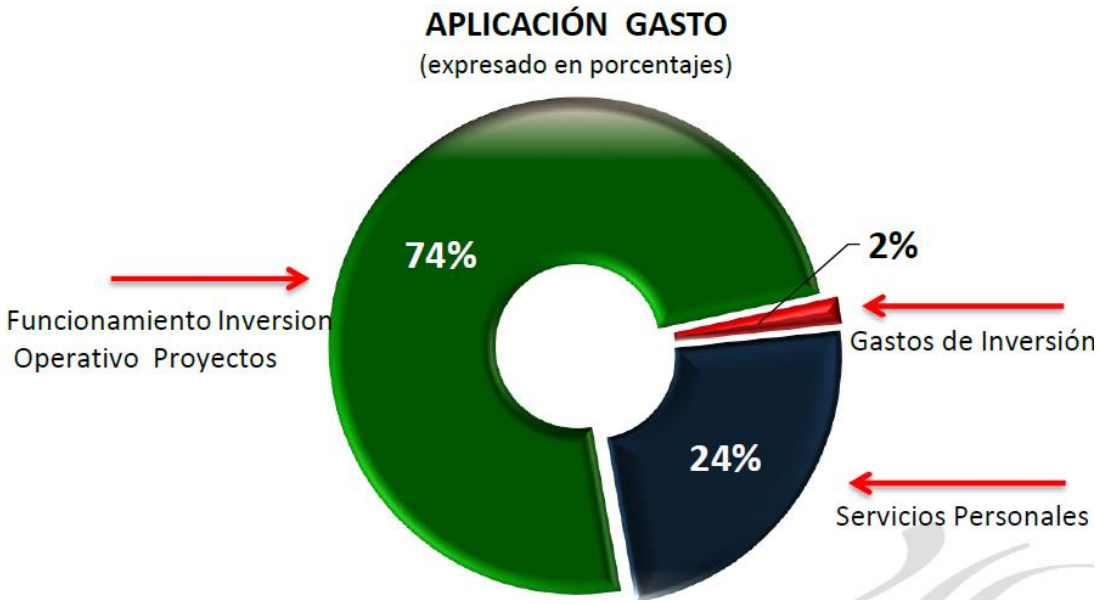
12	CFTC	Canadian Feed The Children (Canada)	Atención integral de niños y niñas menores de 6 años de los barrios periurbanos y comunidades rurales del municipio de Sucre, en situación de riesgo URBANO-RURAL
13	Asociación DONAT APPERT (Liechtenstein)		Escuela Móvil
14	BIOLABS	New England Biolabs Foundation (USA)	Gestión comunitaria para la prevención de desastres naturales y efectos adversos del cambio climático en comunidades campesinas del municipio de Ocurí
15	MAIS	Movimento per l'Autosvilluppo l'Interscambio e la Solidarieta (Italia)	Prevención, atención al derecho a una vida libre de violencia
16	COI	Conferencia Episcopal Italiana	Prevención, atención al derecho a una vida libre de violencia
17	AMS	ASOCIACIÓN MARIE SCHLEI (Alemania)	Fortalecimiento del tejido productivo y organizativo de mujeres y hombres en situación de vulnerabilidad de los Distritos 6 y 7 del municipio de Sucre

18	FMM	Fundación MariaMarina	Potenciamiento de talentos extraordinarios artísticos, deportivos, apoyo psicopedagógico e integral a niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad del municipio de Sucre
19	Asso Pukara		Escuela Móvil

X. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

En el marco de los principios institucionales establecidos en el presente PEI, se ha sentado algunas bases en materia de planificación económico-financiera, de las cuales se destacan las siguientes:

- Sostenibilidad e independencia: La solvencia y sostenibilidad financiera del IPTK tiene que mantenerse como un pilar de sustentación sólido, logrando que el mismo demuestre menor dependencia externa y mayor esfuerzo de generar recursos propios en torno a las cuatro líneas estratégicas.
- Predominio de los gastos operativos sobre los servicios personales: Otra base de sustentación de nuestra planificación financiera es la adecuada previsión presupuestaria en materia de gastos. Cumpliendo disposiciones legales en vigencia como siguiendo una línea estratégica del propio IPTK se ha distribuido, como se refleja en el cuadro siguiente, una asignación de un 74 por ciento para los gastos operativos por proyecto, frente a un 24 por ciento para los costes en servicios personales y administrativos. También se destaca un 2 % para inversión, principalmente en el área de salud y conocimiento



Presupuesto oficial y en detalle: El IPTK contará con un presupuesto general elaborado y aprobado oficialmente por su Directorio para cada año hasta 2025, con proyecciones, así como presupuestos detallados por línea estratégica y proyecto. Esta información está a disposición de las Agencias de Cooperación Externa, de las autoridades del Estado Plurinacional en sus distintas instancias pertinentes y de los responsables dentro de la estructura del próximo plan trienal y proyectos de la institución.

XI. ARTICULACIÓN Y CONTRIBUCIÓN DEL PEI AL DESARROLLO INTEGRAL (PLANOS YUXTAPUESTOS)

El Instituto Politécnico Tomás Katari, habiendo planteado su nueva estrategia institucional para los siguientes 7 años, asume que ésta debe responder a aspiraciones mayores de nuestra sociedad boliviana, tanto en lo local como en lo nacional.

Es importante ver con claridad en qué podemos aportar como institución a esa utopía que nos hemos planteado y hemos planteado al mundo como bolivianos, que es el Vivir Bien. Para ello es este ejercicio de situar nuestro Plan Estratégico Institucional dentro de los marcos referenciales de desarrollo a nivel internacional pero sobre todo a nivel nacional.

11.1. Articulación con la Planificación Internacional

11.1.1. Yuxtaposición del PEI con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El 25 de septiembre de 2015, 193 líderes de los diferentes países de todo el mundo se comprometieron con 17 Objetivos y 169 metas de Desarrollo para lograr 3 cosas extraordinarias en los próximos 15 años. "Erradicar la pobreza extrema. Combatir la desigualdad y la injusticia. Solucionar el cambio climático". Sin duda es una agenda de desarrollo bastante ambiciosa.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, son:

Si bien el IPTK reconoce el gran esfuerzo que se puso en la definición de esta agenda, también ve con ojos críticos la falta de coherencia entre las aspiraciones que se tienen con algunos vacíos o contradicciones que la misma agenda contiene, esto además de las contradictorias políticas aplicadas de algunos países que la firman. Por ejemplo, por un lado recoge el apoyo a pequeños productores, campesinos locales y microempresas pero al

mismo tiempo apunta que hay que promover el sector más dinámico en la economía, el sector privado, y que hay que favorecer a nivel internacional el libre comercio. Es contradictorio que aparezcan metas de apoyo para que campesinos pobres puedan producir y otras para que los países aumenten sus exportaciones. Es una cosa u otra. Tampoco se incluyó en la agenda una limitación a la especulación en mercados agrícolas, que hace que suban los precios de los alimentos.

Es por esa misma preocupación que el IPTK debe encontrar la coherencia para que las aspiraciones planteadas sean materializadas. Para ello, partiendo por reconocer su diminuto tamaño en un escenario global, el IPTK apunta a sumar en la consecución específicamente de algunos objetivos a través de sus líneas estratégicas y de acción, como se refleja en el siguiente cuadro:

OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE	**LINEA ESTRATÉGICA** **PEI 2019 – 2025**	**LINEA DE ACCIÓN** **PEI 2019 – 2025**
Objetivo 1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.	Todas las líneas estratégicas definidas en el PEI apuntan a la reducción de la pobreza material, espiritual y social.	De la misma manera, toda acción que ejecute la institución apunta a dar alternativas de solución a la problemática estructural de la pobreza.
Objetivo 2 Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	- Madre Tierra	- Medio Ambiente y Cambio Climático - Seguridad y soberanía alimentaria. - Economía plural
	- Salud para todos	- Promoción y prevención - Salud activa
	- Revolución del Conocimiento	- Investigación aplicada - Formación integral / Capacitación técnica - Profesionalización

Objetivo 3 Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.	- Salud para todos	- Promoción y prevención - Atención en salud - Salud activa - Salud sexual y reproductiva - Seguro familiar e institucional de salud
	- Dignidad de Género	- Nuevas masculinidades - Participación política y económica - Toda vida libre de violencia
	- Madre Tierra	- Seguridad y soberanía alimentaria. - Economía Plural
Objetivo 4 Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.	- Revolución del Conocimiento	- Producción teórica - Profesionalización - Formación integral / Capacitación técnica - Difusión y comunicación
	- Dignidad de Género	- Nuevas masculinidades - Participación política y económica.
Objetivo 5 Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.	- Dignidad de Género	- Nuevas masculinidades - Participación política y económica - Toda vida libre de violencia
	- Revolución del Conocimiento	- Investigación aplicada - Profesionalización - Formación integral / Capacitación técnica

Objetivo 8 Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	- Madre Tierra	- Recursos naturales - Economía plural
	- Dignidad de Género	- Participación política y económica - Toda vida libre de violencia
	- Revolución del Conocimiento	- Producción teórica - Profesionalización - Formación integral / Capacitación técnica.
Objetivo 13 Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.	- Madre Tierra	- Medio Ambiente y Cambio Climático - Seguridad y soberanía alimentaria. - Recursos naturales
	- Revolución del Conocimiento	- Investigación aplicada - Formación integral / Capacitación técnica - Profesionalización - Difusión y comunicación

Como se puede percibir en el cuadro, el IPTK puede contribuir directamente al cumplimiento a nivel local en 7 objetivos de los 17 planteados en la agenda de los ODS. Lo interesante a destacar es la interrelación que tienen las diferentes líneas estratégicas y líneas de acción entre sí, buscando la coherencia y la integralidad que se plantea la institución.

Además, si bien la institución por su dimensión hace un trabajo concreto en lo local, el trabajo de producción teórica apunta a realizar aportes a nivel nacional y mundial. Muchos años de experiencia nos permiten ser pretensiosos e intentar generar una revolución en el conocimiento como línea estratégica principal.

11.1.2. Yuxtaposición del PEI con los Principios de Estambul

El Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) tras un extenso proceso de consulta a representantes de OSC y plataformas de la sociedad civil de todo el mundo, aprobó en el año 2010, los Principios de Estambul para el Trabajo de las OSC como actoras del Desarrollo en los cuales se recogieron 8 principios que

caracterizan el trabajo y las prácticas de las OSC en diversos entornos, áreas de trabajo y formas de acción.

Estos principios constituyen un marco de referencia político-normativo, ahora promovido a nivel mundial por la Alianza de OSC para la Eficacia del Desarrollo (AOED), para mejorar la eficacia y el impacto de las OSC en el desarrollo y promover políticas y prácticas gubernamentales más favorables para su labor.

Estos principios son:

Las Organizaciones No Gubernamentales, sin fines de lucro, al ser consideradas como Organizaciones de la Sociedad Civil, y el IPTK siendo una de estas, encuentra relevante situarse dentro de este marco referencial para que su trabajo sea más efectivo y genere mayor impacto en la sociedad con la que interactúa.

Siendo un marco que apunta más a lo interno de la institución, el IPTK basado en sus estatutos, reglamento interno, código de ética, planes en general, incluyendo este mismo plan estratégico institucional, ve reflejado su compromiso de la siguiente manera:

1. Respecto a "***Respetar y promover los derechos humanos y la justicia social",*** el IPTK manteniendo su compromiso histórico en lo social es efectiva como actora del desarrollo al implementar estrategias, actividades y prácticas que promueven los derechos humanos colectivos e individuales, incluyendo el derecho al desarrollo, con dignidad, trabajo decente, justicia social y equidad para todas las personas.
2. Respecto a ***"Incorporar la equidad y la igualdad de género a la vez que promover los derechos de las mujeres y las niñas,*** el IPTK es efectiva como actora del desarrollo al haber ido implementando proyectos con un fuerte enfoque de género que promueven una práctica de equidad de género, reflejando las necesidades y experiencias de las mujeres, a la vez que apoya sus esfuerzos para la realización plena de sus derechos individuales y colectivos, de manera tal que les

permita participar como actoras plenamente empoderadas en el proceso de desarrollo. Sin embargo, es también para el IPTK un desafío actual en este plan estratégico, como se vio anteriormente, asumir esta temática de género como una línea estratégica prioritaria con diferentes líneas de acción.

Ahora bien, a lo interno, el IPTK también pretende consolidar una práctica coherente con este principio al incorporar un código de ética y un plan de género institucional, asumiendo una posición política anti-patriarcal.

3. Respecto a ***"Centrarse en el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de todas las personas",*** el IPTK asume este principio como uno de los más importantes, dado que durante 42 años es una clara actora del desarrollo, en cuanto el esfuerzo de formar políticamente y dotar de capacitaciones técnicas a las poblaciones más pobres y marginados del país, apoyando su empoderamiento y participación inclusiva para expandir su apropiación democrática de las políticas e iniciativas de desarrollo que afectan sus vidas.
4. El IPTK se considera actora del desarrollo respecto a ***"Promover la sostenibilidad ambiental"*** ya que, a pesar de que durante muchos años no se determinó como uno de los ejes principales, sino la pobreza, en el último plan trienal (2016 – 2018) y de la misma manera en este nuevo plan estratégico institucional, se establece el Vivir Bien como el horizonte institucional, entendiendo que este horizonte nos conduce a desarrollar e implementar el ámbito de la Madre Tierra y líneas de acción que promueven la sostenibilidad ambiental para las generaciones presentes y futuras, incluyendo respuestas urgentes a las crisis climáticas, con especial atención sobre las condiciones socio-económicas, culturales y de los pueblos indígenas para la integridad ecológica y la justicia.
5. El IPTK, desde el año 2013 ha establecido como práctica institucional la transparencia y la rendición de cuentas a múltiples actores y la integridad de su funcionamiento interno. Año tras año ha creado espacios para socializar su accionar, los recursos con los que trabaja y el impacto que genera. Así que podemos considerar a la institución una actora del desarrollo comprometida respecto a ***"Practicar la transparencia y la rendición de cuentas".***
6. El IPTK, respecto al principio ***"Establecer alianzas equitativas y solidarias"***, se compromete a establecer relaciones transparentes con la sociedad civil y otros actores del desarrollo, de manera libre y como iguales, basadas en metas y valores de desarrollo compartidos, respeto mutuo, confianza, autonomía organizacional, acompañamiento de largo plazo, solidaridad y ciudadanía global. La institución ha tenido una experiencia positiva en el transcurso de los años, especialmente en el relacionamiento con el gobierno central, los gobiernos locales y sobre todo las organizaciones sociales.
7. Respecto a ***"Crear y compartir conocimientos y comprometerse con el mutuo aprendizaje"***, el IPTK tiene un margen para mejorar las maneras como aprender de sus experiencias y de las de otras OSC y actores del desarrollo, integrando evidencias de las prácticas y de los resultados en el desarrollo, incluyendo el conocimiento y la sabiduría de comunidades locales e indígenas, fortaleciendo la innovación y la visión del futuro que quieren construir. Por eso mismo la institución

se plantea la sistematización en lo interno y consolidad las alianzas estratégicas con otras OSC a nivel local, nacional e internacional.

8. Finalmente, el IPTK, se considera esencialmente identificado con el principio ***"Comprometerse con el logro de cambios positivos y sostenibles"***, puesto que sus 42 años de vida institucional han estado orientados a prestar servicio a los más necesitados, solucionar sus problemas más básicos pero sobre todo a cambiar su realidad. Por lo tanto, como institución es actora del desarrollo al colaborar con sus acciones en la realización sostenible de resultados e impactos para un cambio duradero en las condiciones de vida de las personas, con especial énfasis en las poblaciones pobres y marginadas del Norte de Potosí, la ciudad de Sucre, pero también con personas provenientes de todo el país, asegurando un legado perdurable para las presentes y futuras generaciones a través de la motivación a generar una conciencia crítica constructiva.

Es así que el IPTK, dentro de su nuevo plan estratégico institucional, se enmarca en seguir con el compromiso de asumir los principios de Estambul como una herramienta útil para continuar con su trabajo con vocación de servicio, buscando solucionar los problemas de la gente y pretender cambiar su realidad.

11.2. Articulación con la Planificación del Estado

11.2.1. Yuxtaposición con la Planificación del Estado Plurinacional de Bolivia

En décadas pasadas, el Estado republicano, se caracterizaba entre otras cosas por su ausencia sobre todo en el área rural, siendo por esta situación que el IPTK asumió una responsabilidad operativa de carácter para-estatal en varios ámbitos.

Ahora que el Estado Plurinacional ha llegado a todo el territorio nacional mediante una acción directa de gestión pública a nivel nacional y sub-nacional (9 gobernaciones, 339 gobiernos municipales autónomos y entidades IOC), el IPTK ya no puede seguir sustituyendo al Estado por lo que su acción tiene que adecuarse a un rol complementario, subsidiario y puntual.

Esta situación impone un cambio en la formulación de sus objetivos estratégicos, en la readecuación de sus instrumentos operativos, en su reajuste programático y operativo, así como en la implementación de sus proyectos concretos.

Existiendo además ahora un marco de planificación estatal, que señala las responsabilidades y desafíos del Estado Plurinacional en diferentes niveles yuxtapuestos, le corresponde al IPTK adecuar su propia planificación estratégica institucional y sus planes trienales en estrecha correspondencia a ese marco estatal.

a) Agenda Patriótica 2025

El año 2025 Bolivia cumplirá 200 años desde su fundación y el gobierno actual del Presidente del Estado Plurinacional, Evo Morales Ayma, ha tomado este hito histórico como

el año para el cumplimiento de 13 pilares de la Agenda Patriótica, para constituir una Bolivia Digna y Soberana.

Sobre este punto es importante destacar que los pilares establecidos en la Agenda Patriótica 2025 (AP2025) son para el IPTK el marco de desarrollo referencial más importante para su accionar, puesto que la realización de la AP2025 es una responsabilidad compartida de todos como sociedad boliviana, por lo mismo, la institución debe asumir como parte de su misión institucional el sumar para alcanzar los objetivos planteados, en la coincidencia que ambos apuntan hacia el horizonte del Vivir Bien.

Se valora mucho que esta agenda, por su construcción participativa, es el reflejo de las demandas de las comunidades y aspiraciones de los pueblos indígenas, campesinos y originarios, así como las organizaciones de trabajadores, mineros, intelectuales, profesionales, clases medias y trabajadores en general, que propusieron un camino de liberación de las cadenas del colonialismo capitalista, del neoliberalismo y el imperialismo.

A continuación se revisa la AP2025 y sus 13 pilares, describiendo el énfasis que pondrá la institución en cada uno de ellos, con su nuevo plan estratégico institucional:

En este sentido, la planificación institucional proyecta contribuir a 5 pilares de la AP 2025, expresado en el siguiente cuadro:

Pilar	Líneas Estratégica	Líneas de Acción
1. Erradicación de la pobreza extrema	Revolución del Conocimiento	Formación integral / capacitación técnica Profesionalización
	Madre Tierra	Economía plural
3 Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral.	Salud para Todos	Promoción y prevención Atención en salud Salud activa Salud sexual y reproductiva Seguro familiar e institucional de salud
	Revolución del Conocimiento	Formación integral / capacitación técnica
	Dignidad de Genero	Nuevas masculinidades Participación política y económica Toda vida libre de violencia
4 Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.	Revolución del Conocimiento	Investigación aplicada Producción teórica Difusión y comunicación
8 Soberanía alimentaria a	Madre Tierra	Seguridad y soberanía alimentaria

	través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien.	Revolución del Conocimiento	Investigación aplicada Producción teórica Difusión y comunicación
9	**Soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra.**	Madre Tierra	Medio ambiente y cambio climático. Recursos naturales
		Revolución del Conocimiento	Difusión y comunicación

- La línea estratégica 1 - Revolución del Conocimiento, es la que transversalmente estará contribuyendo institucionalmente más a la AP2025, considerando que toda transformación social, económica y política a lo largo de la historia ha tenido como fundamento la innovación en el conocimiento humano y la transformación.
- La línea estratégica 2 - Madre Tierra, se constituye en otra línea de trabajo institucional esencial para el aporte de la AP2025, debido al cambio de paradigma respecto a considerar a la naturaleza como sujeto, tanto de derecho como existencial, con el cual interactuamos y tenemos una relación de interdependencia completo.
- La línea estratégica 3 - Dignidad de Género, busca aportar en la lucha contra el patriarcado desde la posición política feminista, por lo cual se propone construir nuevas masculinidades que luche con modos equivocados de machismo y exclusión, luchar contra la violencia y empoderar a la mujeres promoviendo la equidad e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres
- La línea estratégica 4 - Salud para Todas y Todos, tiene un concepto más amplio e integral pues no solo busca ser receptiva de pacientes, sino está diseñada para desarrollarse con más pro actividad para ejecutar campañas de salud con el enfoque de integralidad, es decir la salud no solo es física, sino también es mental y espiritual, apuntando a la consecución del ser humano integral. También no solo es individual sino también la búsqueda constante de la salud colectiva por lo cual tiene líneas de acción como el seguro familiar e institucional.

b) Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2016-2020

Para el alcance de la Agenda Patriótica 2025, se elaboró un plan nacional intermedio, el Plan General de Desarrollo Económico y Social del Estado Plurinacional de Bolivia (PDES 2016 – 2020), que orienta la formulación en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien. En este sentido, el PDES establece los lineamientos generales para el desarrollo integral del país en el horizonte del Vivir Bien, bajo los cuales, se enmarca el accionar de los actores públicos, privados y comunitarios en general.

El PDES está construido metodológicamente por Metas correspondientes a cada Pilar de la Agenda Patriótica. Asimismo, en el marco de cada Meta, se tienen planteados los Resultados a ser logrados hasta el año 2020, de los que se desprenden las Acciones Estratégicas necesarias para acometer las Metas y por tanto avanzar en lo establecido en los respectivos pilares. En total, el PDES plantea 68 Metas y 340 Resultados distribuidos de la siguiente manera:

Pilar	Número de Metas	Número de Resultados
Pilar 1	6	38
Pilar 2	6	37
Pilar 3	6	43
Pilar 4	5	16
Pilar 5	5	11
Pilar 6	12	46
Pilar 7	2	29
Pilar 8	5	21
Pilar 9	8	36
Pilar 10	6	18
Pilar 11	5	31
Pilar 12	2	14
Pilar 13	--	--
TOTAL	**68**	**340**

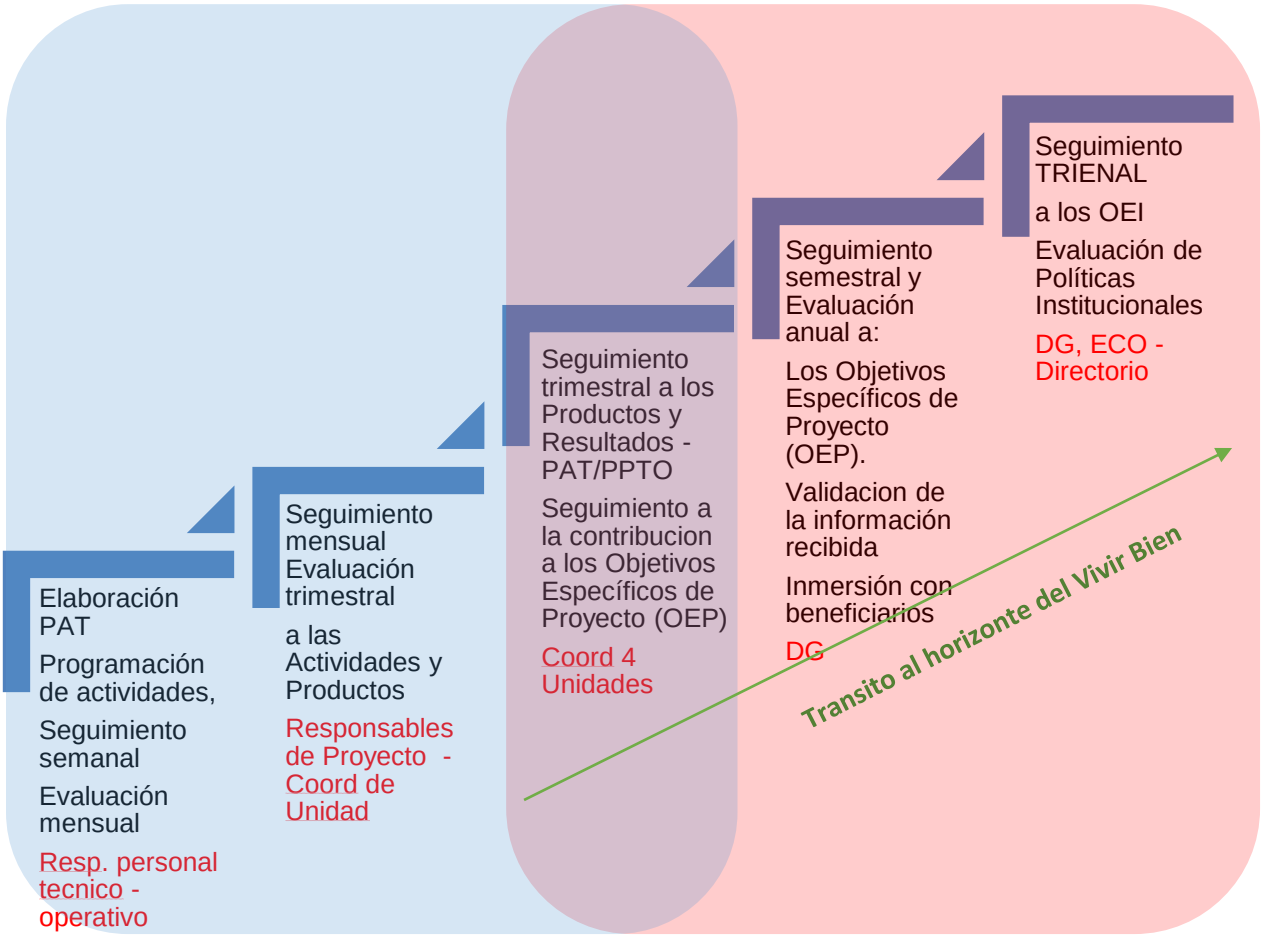
En este sentido, todas las instituciones públicas tuvieron que reformular su planificación estratégica institucional, estratégica sectorial. A nivel sub nacional (Gobernaciones y Alcaldías) en el nuevo modelo denominado “Planificación Territorial de Desarrollo Integral” (PTDI).

XII. MODELO DE SEGUIMIENTO, EVALUACION y SISTEMATIZACION[2]

12.1. Sistema de seguimiento Institucional a los proyectos

12.1.1. Niveles del seguimiento

S – E cuantitativo	**S – E Cualitativo**
Tareas (acciones)	Objetivos (OEP) – Usos (utilidad)
Actividades - Servicio	Objetivos estratégicos (OEI) – Efectos
Resultados – Productos - Solución	Cambio - Impacto



[2] *Todo este proceso de S-E estará enfocado en medir cuantitativamente y cualitativamente el avance hacia el horizonte institucional trazado, resumido en la frase "Vivir Bien".*

12.1.2. Monitoreo de actividades y resultados (cuantitativo)

- **Monitoreo**

Proceso de recolección de datos, principalmente cuantitativos a cargo de los técnicos de los proyectos sobre ejecución de las tareas y actividades planificadas (AP) en el plan anual de trabajo (PAT) respectivo. Su periodicidad es semanal y mensual.

- **Seguimiento (fase cuantitativa)**

Es la sistematización, ordenamiento y apropiación de los datos recolectados y como estos tributan a los objetivos del proyecto (OEP), esta actividad está a cargo de los responsables de proyecto y apoyo de los coordinadores de programa. Su periodicidad es trimestral.

12.1.3. Seguimiento a objetivos anuales (cualitativo)

- **Seguimiento (fase cuali-cuantitativa)**

Es el trabajo de analizar como los datos cuantitativos recolectados aportan a los objetivos específicos de los proyectos (OEP). Esta actividad cuantitativa (resultados) es trimestral y cualitativa (OEP) semestral. La elaboración está a cargo de los responsables de unidad, con los insumos de los responsables de proyecto y las visitas *in situ*.

- **Seguimiento semestral y evaluación anual (cualitativa)**

Es el proceso que analizara cómo se ha ido alcanzado los objetivos planteados en los proyectos a partir de la información recibida (informes de los proyectos y/o unidades), la inmersión en las zonas de trabajo y contacto con los beneficiarios contraparte de los proyectos. Estará a cargo de Dirección General (DG) y la Dirección de Captación de Fondos (DCAFO).

El seguimiento semestral será una evaluación de medio término y al final del año se realizará una evaluación de gestión. Estará a cargo de Dirección General (DG) y la Dirección de Captación de Fondos (DCAFO) cuyos resultados serán presentados y considerados en ECO.

12.1.4. Seguimiento a Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)

- **Evaluación trienal**

Proceso previsto para determinar el cumplimiento del plan trienal proyectado en relación al alcance de los objetivos estratégicos institucionales (OEI) formulados. Estará a cargo de Dirección General (DG) y la Dirección de Captación de Fondos (DCAFO), cuyos resultados serán considerados en ECO y presentados al Directorio.

12.1.5. Herramientas De Seguimiento

Fase	Herramientas
1. Monitoreo	- PEI - Plan Trienal, - PAT, - Las previstas en cada proyecto
2. Seguimiento (fase cuantitativa)	- PEI - Plan Trienal, - PAT, - Las previstas en cada proyecto más otras especificas acordadas en cada programa
3. Seguimiento (fase cuali-cuantitativa)	
4. Seguimiento semestral y evaluación anual (cualitativa)	- PEI - Plan Trienal, - PAT, - Informes semestrales de las 3 coordinaciones de programa. - Planillas de seguimiento semestral y anual (Anexo 1) - Cuestionario guía para la inmersión con beneficiarios contraparte (Anexo 2). - Reuniones con los equipos de trabajo.
5. Evaluación trienal	- PEI - Plan Trienal, - Informes anuales institucionales. - Memorias del ECO - Memorias de los Directorios y Junta Constitutiva - Reuniones con los equipos de trabajo. - Reuniones con otras instituciones (gubernamentales y no gubernamentales) - Cuestionario guía para la inmersión con beneficiarios contraparte (Anexo 2)

12.2. Sistema de evaluación

Anualmente habrá dos momentos de evaluación, uno semestral (julio) y otro anual (diciembre), para estos procesos se aplicarán metodologías en las cuales haya participación tanto del nivel ejecutivo, operativo, así como de contrapartes de beneficiarios y de otras instituciones.

El sistema utilizado será comparativo en lo cuantitativo, entre lo planificado o programado versus lo ejecutado. En lo cualitativo se determinarán efectos producidos, usos y cambios logrados de la realidad especialmente del ámbito social.

12.3. Sistematización del trabajo y aprendizaje institucional

12.3.1. Informes periódicos

Estos informes son los comprometidos con cada agencia con la que se trabaja y bajo sus formatos establecidos.

Institucionalmente se requerirán informes de actividades y financieros uno semestral y otro anual.

Podrán ser solicitados otros informes especiales según requerimiento institucional.

12.3.2. Memorias anuales

El informe anual en conjunto con la evaluación institucional se sistematizará en una memoria anual cada gestión, la cual muestre resultados obtenidos, objetivos alcanzados y los efectos como los cambios producidos en la realidad de las zonas de intervención.

12.3.3. Memorias trienales

Las memorias anuales del trienio serán sistematizadas, más un balance, tanto cuantitativo como cualitativo, en una memoria trienal la cual muestre aprendizajes adquiridos y experiencias replicables.