

ENMIENDA DE LA ESTRATEGIA DE PROGRAMA DE HELVETAS EN GUATEMALA (PARA 2019-2021)



Versión: 3.0 Aprobada, 29 de enero de 2020

*Elaborado por: Jan van Montfort, Director de Programa
con base en consultas con asesores temáticos (en julio de 2019), con los socios estratégicos
(en agosto de 2019) y con todo el personal de Helvetas Guatemala (en octubre de 2019)*

Introducción

La presente estrategia de Programa de Helvetas en Guatemala corre de 2016 a 2020. Fue elaborado en 2015. La mayoría de las decisiones estratégicas plasmadas en la estrategia programática son relativamente amplias en cuanto a las prioridades estratégicas. Además, requieren actualizarse a la luz de las nuevas realidades en el contexto y las nuevas políticas institucionales de Helvetas.

Por esta razón, era conveniente elaborar la presente enmienda. Propone una mayor focalización estratégica, adaptada al contexto actual del país y de la organización. Además, refleja mejor las intervenciones prioritarias (orientadas hacia la gobernanza local, la integración de cadenas de valor y el empoderamiento de mujeres), las nuevas modalidades de trabajo (orientadas hacia el enfoque sistémico, partenariado e incidencia) y el nuevo posicionamiento de la organización (orientado hacia la innovación y el escalonamiento, y la exploración de nuevos temas emergentes, tales como la pobreza urbana, el alto impacto de desastres, la migración y la violencia contra mujeres).

El documento es el fruto del trabajo del equipo de gestión del programa y ha sido sujeto a las consultaciones internas y externas: con los colegas de la Sede, con los socios estratégicos y con todo el personal del programa. Su versión final fue revisada por el grupo focal de los coordinadores de proyectos. El presente documento reúne lo que entre todos consideramos lo mejor de nuestras perspectivas estratégicas para lo que resta del 2019 y los años 2020 y 2021. Define:

- Cómo interpretamos nuestra **misión institucional** en Guatemala, dentro del presente contexto,
- Cuáles son los **temas** y **cambios sistémicos** prioritarios sobre los cuales nos focalizaremos,
- **Cómo** trabajaremos, y con cuáles organizaciones nos asociaremos o aliaremos,
- Cómo añadiremos **valor** a la comunidad de desarrollo en Guatemala,
- Cómo recaudaremos los **fondos** para nuestras operaciones; y
- A cuáles **metas** estratégicas nos comprometemos como organización.

El presente documento enmienda la Estrategia del Programa de Helvetas en Guatemala. La estrategia como tal se replanteará en 2021, para cuatro o cinco años, una vez que el plan estratégico de la institucional como tal haya sido establecido – para asegurar la máxima articulación.

Capítulo 1: Visión, misión y valores

La **visión institucional** de Helvetas es muy válida en el contexto de Guatemala: aspiramos ser una organización profesional y adaptativa que solidariamente contribuye a *una sociedad justa e inclusiva*, en la cual las mujeres y hombres hacen valer sus derechos e identidad, se empoderan, refuerzan sus competencias, determinan el rumbo de sus vidas, gozan de buena gobernanza, viven con dignidad, igualdad y paz, se desarrollan y utilizan los recursos naturales de forma sostenible.

Nuestra **misión** también es todavía muy válida: *la promoción del desarrollo sostenible basado en los derechos humanos y la inclusión social*. Aspiramos lograr nuestra misión fortaleciendo las capacidades de los actores locales, regionales y nacionales y empoderándolos. Trabajamos para el beneficio de grupos desfavorecidos en el Altiplano Occidental de forma participativa, equitativa y con pertinencia cultural.

Somos una organización internacional arraigada en la sociedad civil, con buenas relaciones con los gobiernos locales y empresas responsables, dedicada a esta misión y visión. Adherimos a seis valores:



Nuestras acciones están arraigadas en los **derechos** humanos fundamentales. Apoyamos el derecho a la **inclusión** y la **autodeterminación**. Perseguimos cambios sistémicos sostenibles que institucionalizan estos derechos, con un amplio alcance y un impacto profundo.



Nuestro compromiso se basa en la **solidaridad** y el **partenariado**. Nos basamos en visiones compartidas. Trabajamos de manera **horizontal**, como iguales. Mantenemos nuestras relaciones **justas** y balanceadas.



Estamos comprometidos con la **equidad** e **inclusión social**, así como con la igualdad entre hombres y mujeres, independientemente de la edad, origen, lengua, religión, cultura y convicciones socio-políticas. No aceptamos relaciones desiguales de género.



Practicamos, y aspiramos contribuir a, la buena **gobernanza**, transparencia e integridad. Rendimos cuentas entre nosotros, a nuestros socios y al público. Combatimos la corrupción, fraude y el abuso de poder. Aspiramos incidir sobre lo mismo en la sociedad.



Trabajamos de manera flexible. Aprendemos y nos adaptamos constantemente, **perseverando**, sin embargo, en cambios de **largo plazo**. Desarrollamos nuestras capacidades en conjunto para una mayor efectividad, sostenibilidad e incidencia.



Respetamos los valores culturales de nuestro grupo meta y socios, e igualmente esperamos que se respeten nuestros valores fundamentales. Somos una organización guiada por valores, y nos asociamos con otras organizaciones con base en nuestros valores.

Nuestros valores se derivan de nuestra visión y misión. Sin embargo, también se practican entre nosotros en nuestro trabajo diario, y en las relaciones con nuestros socios y otros actores.

Capítulo 2: Análisis actualizada del contexto

Guatemala vive un contexto de concentración de poder, mala gobernanza, fragmentación social, conflictividad no resuelta, impunidad. Existe una relativa riqueza y buen desarrollo económico para pocas familias mientras que la gran mayoría vive en una acentuada situación de pobreza, desnutrición, exclusión social y violencia, especialmente entre mujeres y personas de origen indígena. El Estado no asume cabalmente su responsabilidad de revertir esta situación.

Pobreza masiva y creciente. Guatemala tiene una economía urbana vibrante y creciente. Sin embargo, está en manos de pocas familias y la gran mayoría de la población es pobre, y sigue siendo cada día más pobre, especialmente en las áreas rurales. Tiene una economía que combina un crecimiento macroeconómico anual constante de más de 3%, con un crecimiento sostenido de la tasa de pobreza. Existen enormes brechas entre pobres y ricos, entre personas urbanos y rurales, entre indígenas y mestizos, entre hombres y mujeres, y entre adultos y jóvenes. Hay grandes desafíos para avanzar hacia un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible. Guatemala es el único país de América Latina que no logra reducir la pobreza de ingresos, más bien aumentó con **18%** en los últimos 15 años. Actualmente hay **59%** de la población que vive en pobreza. Los focos de pobreza están en las áreas periféricas, entre la población predominantemente rural e indígena, con relativamente muchas familias incompletas lideradas por mujeres, sobre en el Altiplano Occidental, el Corredor Seco y las Verapaces, tal como se ilustra en el mapa de pobreza.

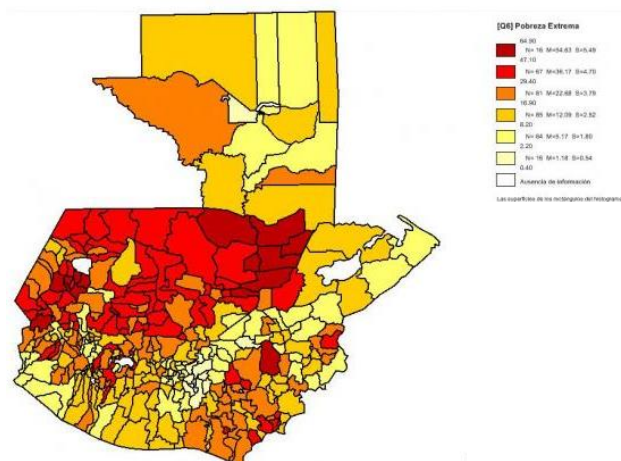


Ilustración 1. Incidencia de pobreza extrema por municipalidad

La distribución de tierra, ingresos y riqueza es muy desigual y coloca el país entre los 10 países más desiguales del mundo. 0.001% de la población es el dueño de 56% de la economía nacional. 8% de la población es dueña de 78% de la tierra. El minifundismo está muy pronunciado: 92% de la población posee menos de 1.75 hectáreas, y 45% posee menos de 0.3 hectáreas. El pago de impuestos, por el sector privado, sin embargo, está entre los más bajos del mundo. Solo 3.7% del presupuesto del Estado proviene de impuestos sobre la renta y salarios (comparado con 6.2% en América Latina y 6.1% en África). La economía guatemalteca está en auge, pero la desigualdad afecta especialmente a las comunidades indígenas y las mujeres que sobreviven con altos índices de pobreza sin acceso a buenos servicios básicos, incentivos productivos o fuentes de empleo digno.

Las familias en el Altiplano Occidental, donde hay la mayor concentración de la población indígena, y donde Helvetas concentra su trabajo, sufren de altos niveles de pobreza: **71%** - de la cual extrema pobreza de **32%**. Entre familias lideradas por mujeres existe **6%** más que viven en pobreza. Las familias en el Altiplano Occidental en su gran mayoría dependen de la agricultura y la crianza de pequeños animales domésticas - como medio de subsistencia y de ingresos. Tradicionalmente, las mujeres y los hombres trabajan en las actividades agropecuarias familiares, pero con la creciente migración, muchas mujeres se quedan solas responsables de la agricultura y animales domésticos. Muchas mujeres también trabajan en el procesamiento y la transformación de productos agropecuarios, tanto en sus casas

como en empresas ajenas. Venden los excedentes venden en mercados locales, pero a precios extremadamente desfavorables.

Al mismo tiempo, Guatemala es uno de los 10 países reconocidos por su mega-diversidad. La (todavía amplia) riqueza paisajística y variedad ecológica, natural y cultural en el Altiplano Occidental está fuertemente ligada a los lazos arraigados de cohesión social. La cultura organizativa indígena ancestral se basa sobre la gestión colectiva de recursos naturales. Las estrategias tradicionales de adaptación, sobre todo de las familias más vulnerables siempre se basaban en el uso estratégico de la diversidad ecológica y la organización colectiva: se solía diversificar la producción (disminuyendo las vulnerabilidades) y recorrer al apoyo mutuo (compartiendo reservas). Hoy en día, estas estrategias están erosionadas.

Primeramente, Guatemala es uno de los países más afectados por los desastres naturales (tales como erupciones volcánicas, terremotos, sequías y huracanes) y los efectos del cambio climático, que amplían los efectos de los desastres naturales. El cambio climático ha provocado mayor incidencia, en las diferentes partes del Altiplano Occidental, de inundaciones, deslizamientos, erosión, pero a la vez también de heladas, sequías e incendios forestales.

En los últimos años, se han sufrido más catástrofes naturales como sequías prolongadas, tormentas y huracanes. Han tenido efectos devastadores sobre los ecosistemas; y han puesto en riesgo la seguridad alimentaria, productividad agrícola, y disponibilidad de agua.

Segundamente, se observa una tendencia hacia la minifundización de la tenencia de la tierra y la progresiva desintegración de los tejidos sociales. Hace que las estrategias tradicionales de resiliencia han venido perdiendo su efectividad – dejando las familias más expuestas a marginalización, empobrecimiento y migración. La consecuente urbanización, a su vez, aumenta la degradación ecológica, la contaminación del ambiente, y el rápido desencadenamiento de desastres naturales.

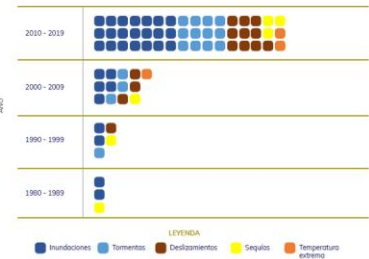


Ilustración 2. Incidencia de desastres naturales por década

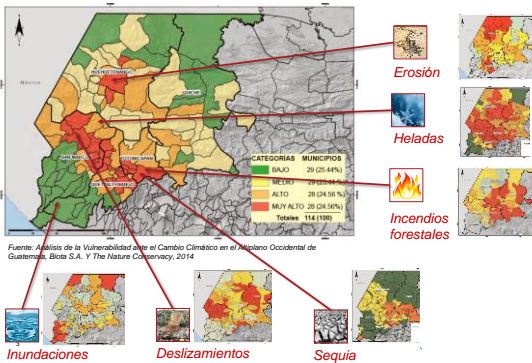


Ilustración 3. Incidencia de mayores riesgos de cambio climático en el Altiplano Occidental

Malnutrición crónica alta y pobres servicios de agua y saneamiento.

La desnutrición crónica es muy alta: en general **50%** de los niños menores de 5 años sufren de desnutrición crónica - y en el Altiplano Occidental **63%**. Guatemala está entre los 6 peores países del mundo en términos de desnutrición crónica. La morbilidad infantil también está muy alta: **23.9** por cada 1,000 nacimientos vivos – y **40.5** en el Altiplano Occidental. Esto se debe, en gran medida, a la alta y constante incidencia de diarrea. Está íntimamente ligado a los servicios de agua y saneamiento, los hábitos de higiene y la contaminación ambiental de los hogares y comunidades. Esto a su vez refleja la pobre gobernanza y responsabilidad gubernamental.

En las zonas rurales de Guatemala, el **47%** de la población no tiene acceso a servicios básicos de saneamiento y menos de **2%** tiene acceso a servicios de aseo. Se estima que 914,000 personas practican la defecación al aire libre. La gran mayoría de la población no usa o mantiene las (escasas) instalaciones sanitarias, y no se siente responsable tampoco.

Al contrario, entre 80 y 85% de la población rural tiene acceso a servicios de agua entubada. Sin embargo **98%** de las fuentes de agua están contaminadas. En general, la mayoría de los sistemas de agua no están bien gestionados, y sufren de importantes deficiencias. La mayoría de sistemas de agua no son efectivos ni sostenibles, y no cumplen con las normas de calidad. **50 a 60%** del agua administrada no es potable. La mayoría de los usuarios no recibe agua de forma continua y en la cantidad que requiere. Además, hay una alarmante tendencia hacia disminución de caudales en las fuentes y reducción de las napas freáticas, debido a la urbanización, el cambio climático y la deficiente gestión hídrica.

Al mismo tiempo, la gran mayoría de las familias rurales no aplican las buenas prácticas sanitarias básicas: no se lavan las manos después de defecar y antes de comer; no usan letrinas sanitarias y no manejan adecuadamente los pañales, las aguas grises y los desechos sólidos en su patio.

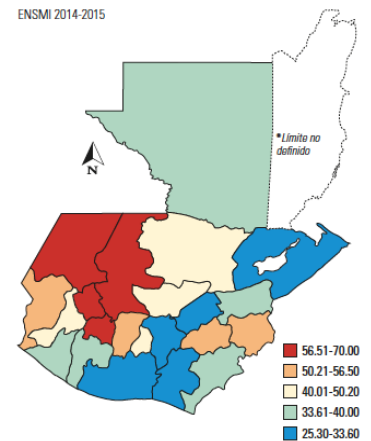


Ilustración 4. Porcentaje de desnutrición crónica por departamento.

Las municipalidades son las entidades gubernamentales encargadas con la gestión de los servicios de agua, saneamiento y aseo, en ausencia de un ente nacional rector activo e inversiones estatales significativas. Tradicionalmente, sin embargo, las municipalidades han priorizado la construcción de infraestructura, con sus escasos medios. Mucha de la infraestructura construida tiene deficiencias técnicas y ha sido sujeta a prácticas de corrupción en la adjudicación de los contratos. Las municipalidades han generalmente descuidado velar por la calidad y gobernanza de los servicios. Además, en general las capacidades de gestión de sus operadores son todavía bajas – sobre todo por el favoritismo político con el cual son contratados y la alta rotación. Tampoco se han suficientemente preocupado por la apropiación de las obras y su adecuación a las necesidades reales de las familias.

Pronunciada exclusión social y desigualdad de género. Guatemala está entre los 25 países con la brecha más grande de género: **67%**. Las mujeres son las más pobres, más excluidas y tienen el peor acceso a servicios y oportunidades. Las varias formas de exclusión social, económica y política que encaran, les impiden una vida plena, justa y con integridad. La desigualdad política y económica de género son especialmente acentuadas.

Económicamente, las mujeres no sólo tienen mucho menos acceso a oportunidades laborales sino también a ingresos. De cada 10 hombres adultos 8 forman parte de la población económicamente activa y de cada 10 mujeres solamente 4. Los empleos a los que acceden las mujeres generalmente no reúnen las condiciones mínimas de seguridad social. Los ingresos no son equitativos entre hombres y mujeres. Por cada quetzal que reciben los hombres, las mujeres reciben **78** centavos, en promedio. La gran mayoría, **86%**, de las mujeres no tiene poder de decisión sobre los ingresos en su familia, y entonces depende del hombre de la casa.

Políticamente, se hicieron esfuerzos significativos para definir y formalizar políticas que mejoran las condiciones que viven las mujeres y resguardan sus derechos. Sin embargo, no se ha logrado, ni por lejos, una concientización con respecto a la equidad de género. Apenas se ve una apertura de espacios de participación para las mujeres, pero, tanto en el ámbito privado, como en el público, las mujeres están restringidas y sub-representadas. **72%** de las mujeres guatemaltecas tienen que pedir permiso al hombre en su casa para salir (mismo si este hombre ha migrado). La política es un circuito relativamente cerrado. La única apertura está a nivel municipal, donde hay espacios de concertación y participación ciudadana. Sin embargo, sólo **2%** de las alcaldías municipales son ocupadas por mujeres. La participación de la mujer en los Consejos Municipales representa sólo un **2%**, y apenas **5%** en los Consejos Comunitarios de Desarrollo.

A raíz de esta falta de paridad en los espacios de toma de decisiones los intereses, necesidades y prioridades de las mujeres indígenas no se toman en cuenta. Por ende, ellas continúan excluidas del desarrollo y se mantienen vulnerables. El índice de desarrollo humano es **9%** más bajo para mujeres (0.596) que para hombres (0.655). Solo **6%** de los proyectos municipales benefician explícitamente mujeres – y solo **40%** de estos proyectos tienen una asignación real del presupuesto. Aún peor, también causa que las políticas positivas que existen, por ejemplo, contra la violencia contra la mujer, no se aplica, en la práctica.

La incidencia de violencia contra la mujer guatemalteca es la más alta de América Latina. Guatemala es el tercer peor país del mundo en términos de femicidio: **9.7** casos reportados por 100,000 personas. Es el crimen más reportado con **55,000** casos por año. Más de **60%** de las mujeres guatemaltecas en algún punto de su vida han sido sujetas a violencia física, sexual, emocional o económica. Sin embargo, la impunidad es alto: **98%**. Solo en 6% de los casos se llega a formular una denuncia y en solo 2% se llega a pronunciar una sentencia. Prevale la cultura de machismo y vergüenza. En **60** a **80%** de los casos el violador es un hombre con una relación directa con la familia de la mujer sujeta a la violencia. Las mujeres y las niñas no se protegen adecuadamente, ni por su familia ni por el sistema judicial.

Las niñas son víctimas frecuentes de violencia. En Guatemala el acoso es el crimen con mayor incidencia entre jóvenes. Guatemala tiene la tasa más alta de embarazos en adolescentes de América Latina: más de 4,000 niñas de 10 a 14 años de edad dieron a luz cada año – y en su mayoría han sido víctimas de violación o incesto.



Ilustración 2. Brecha de género por dimensión



Ilustración 3. Marcha contra la violencia contra mujeres en 2015

Capítulo 3: Prioridades temáticas y cambios sistémicos perseguidos

Hay entonces serios desafíos de *desarrollo sostenible* e *inclusión social* en el contexto actual y futuro de Guatemala, y en especial del Altiplano Occidental, dada las altas y agravantes tasas de pobreza, desnutrición crónica, exclusión social de mujeres y personas indígenas y mala gobernanza. Estamos todavía lejos de una sociedad justa, donde las mujeres y hombres pueden hacer valer sus derechos y logran vivir con dignidad, igualdad y paz.

Temáticamente Helvetas se ha posicionado en el transcurso de los años pasados en tres ejes:

- El **desarrollo económico inclusivo y sostenible**, combatiendo la pobreza generalizada facilitando la efectiva y justa integración de mujeres (y hombres) rurales a las cadenas agropecuarias y eco/etno-turísticas de valor, de forma asociativa y micro-empresarial.

Helvetas ha venido impactando sobre la vida de miles de mujeres (y hombres) indígenas del Altiplano Occidental en situación de pobreza, ayudándolas a generar más ingresos, asociándose y ampliando su producción, orientándose mejor al mercado y comercializando con mejores términos comerciales. Hemos logrado, con nuestros socios, efectivamente comprometer proveedores de asistencia técnica y crédito y empresas distribuidoras, transformadoras y comercializadoras a entrar en relaciones duraderas y justas de negocio con mujeres (y hombres) asociadas. También hemos consolidado las estructuras asociativas y reforzado su capacidad logística y empresarial y su gestión de calidad. Además, hemos logrado que muchas municipalidades crearon un ambiente propicio para el desarrollo de las cadenas de valor.

Hemos aplicado un enfoque *innovador*: el Desarrollo de Sistemas de Mercados [DSM] - que rompe con el asistencialismo convencional. Hemos mostrado que no solamente es un enfoque viable y efectivo, sino también es mucho más empoderador y sostenible, ya que genera cambios sistémicos que se sostienen por las mismas mujeres (y hombres) indígenas y los actores privados, civiles y gubernamentales de las cadenas de valor. Los donantes, la sociedad civil, el sector privado y los gobiernos locales lo reconocen.

Economía Rural

Organizaciones Apoyadas



Se propone continuar priorizando este tema, buscando de mejorar la *eficiencia* y ampliar la *escala* de impacto, asociándonos a asociaciones de productores, ONGs locales, empresas responsables, instituciones de formación micro-empresarial y vocacional y instituciones (micro) financieras.

Además, se propone continuar ejerciendo incidencia sobre los gobiernos locales y empresas de comercio, transformación y distribución para que adopten e implementen políticas más propicias y sostenibles para estimular la integración efectiva y justa de mujeres (y hombres) indígenas a las cadenas de valores, por su propia fuerza.

De igual modo, se propone continuar dando énfasis al aumento de la resiliencia de los emprendimientos agro-empresariales y turismo comunitario, facilitando la adopción de buenas prácticas inteligentes al cambio climático, el buen manejo de los recursos naturales, la conservación de funciones eco-sistémicas y la prevención y gestión de desastres naturales¹, promoviendo inversiones y prácticas que mejoran la resiliencia al cambio climático y reducen la vulnerabilidad a desastres. También, se podría aumentar la capacidad municipal y comunal de prevención y de respuesta rápida a eventuales desastres, estableciendo alianzas con instituciones especializadas.

Además, se propone acentuar aún más el empoderamiento de las mujeres, divulgando sus derechos igualitarios de toma de decisiones en la familia, de división igualitaria de trabajos productivos y reproductivos, de participación igualitaria en el espacio público, y de una vida libre de violencia.

¹ Un ejemplo de una metodología que se aplica para empoderar productores, municipios y empresas para mapear y manejar los riesgos a desastres naturales y al cambio climático es: <https://www.helvetas.org/en/switzerland/what-we-do/our-topics/climate-change/climate-change-expert/guideline-assessing-climate-risks>

En el futuro se podría explorar, como una nueva innovación, las posibilidades de extrapolar las experiencias acumuladas a contextos de pobreza urbana, que están agravándose, sin que muchas instituciones los atiendan muy efectivamente. Se promoverá, por ejemplo, la integración directa de productores rurales a redes de distribución (con micro-empresarios transportistas y cooperativas de consumo) y comercialización (por medios digitales), asimismo como las huertas urbanas y el suministro para la nutrición escolar.

Al mismo tiempo se podría explorar a mayor profundidad los factores que impulsan y sostienen la creciente urbanización y migración, especialmente entre jóvenes, y sus efectos de pobreza y vulnerabilización de especialmente mujeres. Así se identificarán nuevas intervenciones innovadoras e efectivas, con socios especializados, para crear mejor retorno social de las remesas y de las habilidades adquiridas durante y después de la migración; para defender mejor los derechos humanos de los migrantes; y para asesorar los gobiernos municipales y comunidades urbanas y rurales cómo podrían crear un ambiente más propicio para remover las causas subyacentes de los procesos migratorios, especialmente en términos de mejor gobernanza, seguridad e inclusión social.

- El acceso a **agua potable, saneamiento básico, aseo** y un **ambiente libre de contaminación**, combatiendo la alta incidencia de enfermedades gastrointestinales y desnutrición crónica, facilitando que las comunidades y municipalidades presten buenos y sostenibles servicios de agua potable, y gobiernen bien sus sistemas de agua, y que las comunidades logren el saneamiento total de las casas y espacios públicos.

Helvetas ha venido impactando sobre la vida de decenas de miles de mujeres y hombres, y sobre todos niños, pobres indígenas del Altiplano Occidental, facilitando su efectivo acceso a agua potable y saneamiento:

- (a) Hemos facilitado que los sistemas municipales y comunales de agua, a los cuales en su gran mayoría ya tienen acceso, se manejan bien y sosteniblemente aplicando los principios de la **buena gobernanza e integridad**, para que todos tengan acceso a agua en suficiente **calidad, cantidad y continuidad**.

Hemos ejercido incidencia sobre las municipalidades de instalar una capacidad operacional de atender la operación, administración y mantenimiento de los servicios de agua, reconocido como el las Oficinas Municipales de Agua y Saneamiento [OMAS], y hemos reforzado la capacidad de las OMAS instaladas. Así hemos logrado que se mejore el funcionamiento de muchos sistemas en las cabeceras municipales, en términos técnicos, ambientales, institucionales y financieras.

A la vez, hemos reforzado, con las OMAS, las estructuras comunales: las Comisiones de Agua y Saneamiento [CAS], para que igualmente operan, administran y mantienen sus sistemas comunales de agua y mejoran su funcionamiento técnico, ambiental, institucional y financiero.

Ha sido un enfoque innovador de no concentrarse en la construcción directa de infraestructura, sino de crear la capacidad municipal y comunal de **gobernar** bien los servicios de agua, impulsando **mejoras** concretas de calidad, cantidad y continuidad de agua, y la **gestión** transparente, justa y participativa y la debida rendición de cuentas. Muchas municipalidades y comunidades han redefinido sus tarifas y reglamentos de agua, y han creado reservas para el funcionamiento y mantenimiento del servicio, el mejoramiento de la calidad de agua y la protección de nacimientos y zonas de recarga hídrica.

Hemos mostrado que es mucho más efectivo y sostenible y se ha convertido en un instrumento de empoderamiento y ejercicio de derechos ciudadanos. Se han producido cambios esenciales que se sostienen por las mismas municipalidades y comunidades. Es ampliamente reconocido (y replicado) en el sector. Hasta, existe una alianza de ONGs y asociaciones profesionales del sector que está incidiendo sobre la incorporación del enfoque en el Código Municipal.

- (b) Hemos facilitado que las comunidades desarrollen su **liderazgo**, visualicen los problemas de salud en su comunidad, descubran la relación íntima entre las malas prácticas **sanitarias**, la incidencia de diarrea y la desnutrición, y logren convencer a **todas** las familias de la necesidad de adoptar prácticas de **defecación** en letrinas sanitarias, **lavado de manos**, y quema y entierro de **pañales**.

Hemos reforzado las capacidades de varias asociaciones locales y OMAS, para impulsar y facilitar el **Saneamiento Total Liderado por la Comunidad** [SANTOLIC]. Y, con ellas, reforzado y acompañado a los líderes comunales en su **sensibilización** (de casa en casa) y **obligación social** de todas las familias de las 3 prácticas esenciales de saneamiento y la consecuente instalación (o mejoramiento) de sus letrinas y la instalación de un lavamanos y depósito higiénico de pañales

quemadas. Hemos logrado que muchas comunidades han logrado eliminar por completo la contaminación fecal – como certificado por las entidades rectoras - el Ministerio de Salud y Asistencia Social [MSPAS] y la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional [SESAN].

Además, hemos reforzado el funcionamiento del mercado, a nivel local, facilitando que efectivamente ofrezca productos y servicios sanitarios que las familias necesitan y prefieren. Aquí aplicamos nuestro enfoque de cadenas de valor, reforzando las capacidades de albañiles, fontaneros y plomeros de instalación de letrinas sanitarias que las familias prefieren, y facilitando que las redes de distribución aseguren suficiente oferta de productos sanitarios de preferencia de las familias.

Es un enfoque innovador de estimular una demanda real de saneamiento, arraigada en las comunidades; y abstenerse de subvenciones para la construcción directa de letrinas. Se ha venido creando y reforzando la capacidad comunal de normar las conductas de saneamiento y ejercer presión social para su aplicación por todas las familias. Se ha evidenciado que las familias son capaces de auto-construir/mejorar sus letrinas o comprar los materiales necesarios para que un albañil, fontanero o plomero local les instale una mejor letrina, por su propia cuenta. Al mismo tiempo se ha visto que el sector privado ha reconocido la creciente demanda y se le ha ayudado entender bien y responder adecuadamente.

Resulta un enfoque mucho más rápido, efectivo y sostenible que la subvención o construcción directa de letrinas que se ha venido aplicando convencionalmente en Guatemala. Se ve que el **SANTOLIC** y el refuerzo del Mercado de Saneamiento [**MERSAN**] han empoderado las comunidades a tomar su saneamiento y salud preventiva en sus propias manos – y ya no depender de inversiones o subvenciones externas. En varias municipalidades se ha decidido solo trabajar el saneamiento con el enfoque **SANTOLIC**. A nivel nacional, sin embargo, todavía no está reconocido, no obstante, la incidencia de UNICEF, nuestro donante y aliado.

- (c) Hemos facilitado que las comunidades sensibilizan las personas e inciden sobre las políticas municipales para reducir, re-usar y reciclar los **desechos sólidos**, reduciendo así considerablemente la contaminación ambiental de los espacios públicos. El método aplicado ha sido de canalizar pequeñas donaciones a iniciativas civiles de corta duración en los diferentes países de América Central. Además, facilitamos el aprendizaje mutuo entre los proyectos apoyados, para identificar y diseminar buenas prácticas validadas.

No es un método muy sostenible ni de alto impacto, pero si ha contribuido a la documentación y divulgación de buenas prácticas en el manejo de desechos sólidos. Estas buenas prácticas se podrían compartir con socios y replicar en iniciativas más sostenibles.

Agua y Saneamiento



Se propone continuar priorizando el tema de agua y saneamiento, basado en estas tres prácticas innovadoras, buscando de ampliar la escala de impacto, la incidencia ciudadana sobre la gobernanza de servicios municipales y comunales de agua, saneamiento y aseo, asociándonos con ONGs locales, asociaciones, instituciones de formación micro-empresarial y vocacional e instituciones (micro) financieras y bancarias.

Además, se propone reforzar la incidencia de las alianzas existentes para la plena incorporación de los modelos de gestión municipal y comunal de agua y saneamiento total liderado por la comunidad en las políticas y prácticas regulatorias nacionales y municipales, y

la progresiva formación de los servicios de aseo y saneamiento ambiental.

Luego, se propone ir introduciendo nuevos enfoques innovadores, tales como la introducción e institucionalización de productos crediticios accesibles para la instalación de facilidades sanitarias domésticas; y la reparación, rehabilitación y expansión de sistemas de aguas, y eventualmente, iniciativas domésticas y/o micro-empresariales para reciclar desechos sólidos. Es de esperar que la aplicación de créditos de agua, saneamiento y manejo de desechos sólidos, se vuelven cada año más relevantes, para escapar la dependencia de las comunidades de la política.

De igual modo, la mayoría de nuestras intervenciones ha focalizado en el área rural, mientras que también hay una problemática seria de agua, saneamiento y manejo de desechos sólidos urbanos. Se propone entamar experiencias pilotos para extrapolar los enfoques aplicados en el medio rural al contexto urbano.

En todos los proyectos se propone dar mayor énfasis al empoderamiento y la participación igualitaria de mujeres, asegurando su incidencia en la toma de decisiones de estos servicios urgentes, para garantizar el pleno acceso a servicios correspondientes y la satisfacción de sus necesidades.

Finalmente, se propone que continuamos persiguiendo la sostenibilidad ambiental para la continuidad del recurso agua (induciendo a la reforestación y el manejo de bosques de nacimientos y zonas de recarga hídrica, el manejo de las microcuencas y el recargo efectivo de las aguas subterráneas, rescatando modelos indígenas de gobernanza forestal, y promoviendo el pago por servicios ambientales) y la eliminación de contaminación ambiental (alineando e integrando mejor el manejo de desechos sólidos).

- El **empoderamiento social y política de las mujeres**, reduciendo la brecha política de género facilitando la igual participación en la toma de decisiones comunales y municipales y la debida atención a las necesidades e intereses estratégicas de las mujeres.

Helvetas ha venido impactando directamente sobre la vida de muchas mujeres, reforzando su liderazgo y su conocimiento de la arena política comunal y municipal, facilitando que ganen espacios de poder. Hay muchas mujeres que ahora se integran a, y participan activamente en, los Consejos Comunales y Municipales de Desarrollo [COCODEs y COMUDEs, respectivamente] y logran ser respetadas e influyentes. Ellas han comenzado a poner asuntos de género en la agenda, por ejemplo, en cuanto a la violencia contra las mujeres, y sus necesidades urgentes no atendidas (tales como las de salud, agua, saneamiento y educación, y el acceso a tierra, asistencia técnica y crédito). También hay varias municipalidades que han formulado políticas de género (o de mujeres) e instalada una Dirección Municipal de la Mujer, aunque de verdad la asignación presupuestal y la tasa de implementación dejan mucho que desear. También se ven, gradualmente que surgen hombres de influencia que adopten normas más igualitarias de género.

Nuestras experiencias todavía se basan en iniciativas relativamente nuevas de refuerzo de DMMs, de movilización de jóvenes, lideresas comunitarias y hombres modelo y de gobernanza municipal. No tienen todavía un alcance mayor, limitándose a 4 municipios. Sin embargo, el enfoque que aplicamos con nuestro socio SERJUS, es innovador: buscamos el cambio de comportamientos masculinos y femeninos que inhiben el empoderamiento (usando medios culturales y apalancándonos en las organizaciones de base existentes), y abrimos espacios de gobernanza que faciliten la mayor participación mujeres, mayor atención a sus necesidades y asuntos estratégicos, rendición de cuentas y responsabilización de autoridades.

Es un enfoque sistémico, que sigue el ciclo político y presupuestal, y aprovecha al máximo los espacios existentes de participación, incidencia y responsabilización en las municipalidades y comunidades. Rompe con la marginalización y exclusión de las mujeres, tanto física como políticamente, y ataca las causas subyacentes. La combinación de género, buena gobernanza y nueva masculinidad ha llamado la atención de donantes y la sociedad civil.



Gobernanza y Paz

Organizaciones Apoyadas



Se propone continuar priorizando este tema, buscando de ampliar la **escala** de impacto, asociándonos a ONGs locales, centros de asistencia (jurídica y socio-psicológica) de mujeres víctimas de violencia, movimientos de hombres con una nueva masculinidad y medios y plataformas digitales y físicos de gobernanza.

Además, se propone continuar ejerciendo incidencia sobre los gobiernos locales para que adopten e implementen políticas más equitativas de género y de atención a las necesidades y asuntos estratégicos de las mujeres.

Entonces, en vista de las tendencias actuales de desarrollo en Guatemala, y la trayectoria y experiencias acumuladas en Helvetas en Guatemala, se propone continuar posicionando en los 3 temas actuales de Helvetas en Guatemala: el desarrollo económico sostenible e inclusivo; el acceso a agua potable, saneamiento básico, aseo y un ambiente limpio de contaminación; y el empoderamiento social y político de las mujeres.

- En las tres áreas temáticas nos preocupamos mucho por la consolidación de los impactos en vista de la alta vulnerabilidad de las familias a desastres naturales y cambios climáticos, y entonces, su necesidad de mayor resiliencia, en términos de ingresos, servicios básicos y de gobernanza. Por esta razón, operativizamos la gestión sostenible de recursos naturales y desastres en todas las tres áreas temáticas.

En el pasado estábamos bien posicionados en el área de la *reforestación*, el manejo comunitario integrado de *bosques*, la protección de aguas y suelos y la resiliencia al cambio climático. Estos temas todavía son relevantes, dada las presentes amenazas de deforestación y degradación ambiental. Contribuyen claramente al manejo de riesgos económicos y las estrategias de adaptación de mucha/os pequeña/os productora/es. También son una parte esencial de la provisión sostenible de servicios de agua. Además, también todavía poseemos una serie de intervenciones innovadoras en esta área, tales como el pago por servicios ambientales [PSA] y otras intervenciones para el manejo de (micro) cuencas y bosques. Las hemos venido continuando a aplicar en nuestros proyectos de turismo comunitario, gobernanza de aguas y manejo de desechos sólidos. Presentan sinergias muy claras, en cuanto a la resiliencia de familias en términos de sus ingresos y la continuidad de sus servicios básicos de agua.

Además, vemos que las familias están muy expuestas a riesgos de desastres naturales y cambio climático, poniendo en peligro su bienestar y la continuidad de los cambios sistémicos que aspiran a realizar con nuestro apoyo. Por esto es importante mejorar la gobernanza de la prevención y respuesta rápida a *desastres naturales* y eventos extremos de tiempo, a causa del *cambio climático*. Sin embargo, no hemos estado muy activos en la respuesta humanitaria – ya que no tenemos la pericia relevante en Guatemala. También hemos visto cierta contradicción estratégica entre nuestra manera de trabajo (orientada hacia el desarrollo de capacidades para cambios sistémicos) y aquella necesaria en la ayuda humanitaria (orientada hacia la asistencia inmediata y la sobrevivencia directa). Consideramos que hay organizaciones estatales (y ONGs internacionales) con el pleno mandato de dar asistencia humanitaria cuando sea necesario. Por esta razón, proponemos entonces empoderar, con los socios, a las comunidades y municipalidades, a prepararse bien frente a los riesgos de desastres y cambio climático, y a incidir que las autoridades e instituciones dedicadas adopten protocolos, planes, presupuestos y medidas de gobernanza para efectivamente prevenir desastres y montar una capacidad de respuesta rápida y de corta duración, focalizada en las personas que prioritariamente requieren atención, evitando tanto el riesgo de corrupción y fraude intrínseco a la ayuda humanitaria como el resurgimiento de modalidades asistencialistas de trabajo. Estas intervenciones pueden ser pilotadas dentro de nuestros proyectos en los 3 ejes temáticos, como un eje transversal, con un enfoque sistémico y de partenariado. Obviamente, sin embargo, puede requerir la recaudación de fondos específicos y el montaje de nuevas alianzas.

Se propone que dicha integración sea de manera transversal, en cada proyecto y área de intervención. Al mismo tiempo, proponemos que mejoramos la preparación de la gerencia de programas y proyectos en identificar los síntomas de crisis humanitarios emergentes y activar medidas preventivas y de respuesta rápida en las comunidades y municipalidades, favoreciendo la atención prioritaria a las mujeres y niños más vulnerables.

Se propone dar continuidad a las intervenciones de gestión comunal de recursos naturales en los 3 ejes temáticas, e integrar el refuerzo de la gobernanza de desastres. Así aspiramos innovar

Gestión de Recursos Naturales

Organizaciones Apoyadas



nuestra práctica y agregar valor y sostenibilidad a nuestras intervenciones, aumentando la resiliencia de las familias, y garantizando la sostenibilidad ambiental de las intervenciones.

Objetivos estratégicos

Se aspira entonces, en los años 2019, 2020 y 2021 contribuir con modelos innovadores a:

- la reducción progresiva de la pobreza [en 200,000 a 250,000 mujeres y hombres];
- la reducción de la incidencia de enfermedades diarreicas [en 500,000 a 700,000 mujeres y hombres];
- al empoderamiento e igualdad de las mujeres [en 250,000 mujeres],
- y al mismo tiempo garantizando el aumento de la resiliencia del grupo meta contra cambios climáticos y desastres naturales [en 700,000 mujeres y hombres]

Se visualizan las metas anuales de los indicadores de los objetivos estratégicos en el siguiente cuadro:

| Indicador de programa | Worst case | Conservative case | Optimistic case | Best case | Rango estratégico | |
|---|------------|-------------------|-----------------|-----------|-----------------------|------------|
| # personas que significativamente mejoren sus ingresos | 152.750 | 212.750 | 268.750 | 274.250 | 200,000 - 250,000 | personas |
| # personas que ganaron resiliencia a cambios climáticos y desastres naturales | 291.782 | 726.782 | 726.782 | 920.346 | 700,000 | personas |
| # personas que redujeron la incidencia de diarrea | 469.000 | 527.400 | 693.900 | 718.900 | 500,000 - 700,000 | personas |
| # mujeres que lograron que sus intereses estratégicos sean atendidas | 16.440 | 250.440 | 250.440 | 250.440 | 250,000 | personas |
| # beneficiarios directos | 929.972 | 1.717.372 | 1.939.872 | 2.163.936 | 1,700,000 - 1,900,000 | personas |
| # socios reforzados (acumulativo) | 46 | 78 | 140 | 165 | 70 - 140 | socios |
| volumen financiero (x 1,000,000 CHF) | 15,9 CHF | 22,1 CHF | 26,7 CHF | 29,0 CHF | 22 - 26 millones | CHF |
| volumen financiero por año | 5,3 CHF | 7,4 CHF | 8,9 CHF | 9,7 CHF | 7 - 8 millones | CHF/año |
| costo per beneficiario directo | 0,0 CHF | 0,0 CHF | 0,0 CHF | 0,0 CHF | 12 - 13 | CHF/person |

Asuntos emergentes

Al mismo tiempo, se aspira desarrollar una serie de investigaciones y pilotajes para ir encontrando modelos innovadores, con los socios, y enfoques sistémicos para atender mejor cuatro asuntos emergentes de alta relevancia:

- La creciente **migración** y la resultante emergencia de focos de **pobreza urbana**. Se considera que en la actualidad casi toda la población vulnerable está siendo afectada por la creciente migración, a los cascos urbanos, las ciudades nacionales, y al exterior. Esto causa no solamente una creciente desintegración temporal o permanente de las familias, sino también el rompimiento de tejidos sociales y la pérdida de identidad cultural, y consecuentemente de la capacidad de adaptación y resiliencia a cambios y desastres. Genera una sobrecarga para las mujeres y una creciente pobreza y vulnerabilidad. Además, causa deudas considerables por el pago de los “servicios de intermediación de migración” (los llamados “coyotes”, muchas veces pagados con la venta de terreno agrícola) y violaciones alarmantes de los derechos humanos de los migrantes [y hasta muchas veces repetidas violaciones sexuales] en sus rutas de migración. La migración resulta para muchos en un ciclo vicioso de pobreza, endeudamiento, decepción y alienación. Se observa que (1) los factores que impulsan la migración están íntimamente relacionados con la falta estructural de buena gobernanza, seguridad y perspectiva socio-económica, y requieren medidas más estructurales que la mera formación vocacional de jóvenes, que suelen ofrecer los programas de otras ONGs; y (2) los frutos de la migración: las remesas y las habilidades adquiridas en fuera de la comunidad, no están siendo movilizados muy efectivamente para crear mejoras condiciones y perspectivas en las comunidades de origen y ofrecen una oportunidad todavía poca explorada por los programas existentes.

Se propone investigar mejor cuáles son las dinámicas socio-económicas y políticas en las diferentes etapas del ciclo de migración y la pobreza urbana, y proponer a donantes interesados pilotajes en los cuales validamos cómo podríamos atacar los factores claves e incidir sobre ellos. Se propone colaborar con el programa en Honduras, ya que las dinámicas son muy parecidas.

- La alarmante **violencia contra las mujeres**, que afecta la mayoría de las mujeres y señoritas, tanto urbanas como rurales, no obstante, las leyes y políticas existentes, que en su gran mayoría no viene con la debida punición, y causa traumas profundos, vulnerabilidad, injusticia y exclusión social. Hay una urgencia de impactar en una disminución de la violencia, un aumento de las denuncias, y mayor atención y justicia. Se observa que las actuales instancias encargadas no logran a tener suficiente impacto y escala de operación, y requieren de refuerzo, por ejemplo, en la atención a mujeres que

sufrieron violencia, en campañas efectivas de concientización y cambio de normas y comportamientos sociales subyacentes; y en incidencia sobre los gobiernos, la prensa e instancias legales, policiales y médicos para la debida atención a mujeres que sufrieron violencia.

Se propone incorporar iniciativas para mejorar la capacidad de socios que trabajan en este tema en los proyectos de empoderamiento de mujeres, y recaudar fondos específicos para mejorar la efectividad, sostenibilidad e impacto de sus intervenciones.

Capítulo 4: Modalidades de trabajo

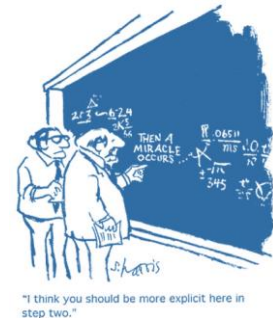
Mientras que no vemos mayores razones de fundamentalmente modificar nuestro enfoque temático, y solamente innovarlo, sí sentimos una urgencia para acelerar algunos cambios fundamentales (ya anunciados, pero todavía no totalmente operativizados) en nuestras modalidades de trabajo. Es nuestra aspiración de hacer un salto cualitativo y sistémico y llegar a un *impacto a escala mayor*. Por esto, tenemos que ir mejorando nuestra eficiencia, eficacia y valor agregado, y alcanzar una mayor *integración* de esfuerzos institucionales y una mayor *sostenibilidad* de los resultados de nuestro trabajo. Consecuentemente, vemos la necesidad de modificar las modalidades operativas de la siguiente manera:

- Aspiramos a aplicar un *enfoque sistémico* para provocar cambios del sistema económico, socio-político y de gobernanza. Aspiramos atacar las raíces de los mencionados problemas centrales de la sociedad guatemalteca (descriptivamente: la pobreza, desnutrición crónica y brecha de género), con base en *teorías de cambio*, o sea: modelos mentales que describen la lógica de cómo podemos provocar cambios atacando los factores críticos (de la pobreza, desnutrición crónica y desigualdad de género), y discernir el papel que los diferentes actores juegan para perpetuarlos o podrían jugar para modificarlos, a favor de las mujeres (y hombres) pobres, excluidas y marginalizadas. Nuestras teorías de cambio incluirían una mezcla de estrategias de empoderamiento de actores marginalizados, de incidencia y lobby sobre autoridades y de circunvalación de poderes conservativos.

En el pasado nuestros proyectos muchas veces no definían bien las rutas de cambio y solo anunciaban actividades inmediatas y objetivos de largo alcance. O solo definían resultados, pero no impactos. Esto no solo solía causar bajo impacto, sino también una cierta insatisfacción en el personal, ya que sí trabajaba duramente para cabalmente implementar todas las actividades y alcanzar los resultados inmediatos correspondientes, pero no llegábamos muy lejos en provocar cambios acumulativos. Aprendimos que es importante definir bien nuestras estrategias de cambio y orientarnos más en los cambios aspirados que fijarnos en las actividades de corto plazo. Es decir: *“para llegar lejos en nuestro viaje es mejor fijar la mirada más allá del baúl y ver cómo nuestro camino se extiende en el paisaje; sino no vamos a llegar muy lejos y chocarnos, probablemente”*. Aprendimos, igualmente, que es importante que concebimos las estrategias de cambio con nuestros socios, antes de intervenir, y ponernos de acuerdo sobre los cambios fundamentales que aspiramos a lograr y las rutas acumulativas para llegar a estos cambios. Es decir: *“una visión compartida del cambio a perseguir es el mejor cemento de un socio: inspira, orienta, aglutina y facilita la búsqueda de complementariedad”*. También permite monitorear impactos y procesos de cambio, y aprender y ajustar nuestra estrategia en el proceso, en lugar de solo orientarnos por el logro de resultados.

Proponemos que en cada proyecto definimos una teoría de cambio que articula los cambios que aspiramos provocar a corto, mediano y largo plazo, y orientar nuestros proyectos por estas teorías, comprometiéndonos más allá de un corto financiamiento. Hemos visto que el diálogo sobre la teoría de cambio es una excelente manera de encontrar visiones y valores comunes entre nosotros y nuestros socios. Y, de dar una orientación estratégica y sistémica a nuestro trabajo.

- Aspiramos a dar mayor énfasis a establecer relaciones de *partenariado* con organizaciones locales que comparten nuestra visión y persiguen los mismos cambios sistémicos pero que son mejor arraigadas en la sociedad guatemalteca y tienen mayor permanencia para impulsarlos también en el futuro. Lo consideramos como nuestra tarea principal de *empoderarles* a nuestros socios y asistirles en el *desarrollo de sus capacidades* y su logro de mayor *efectividad, sostenibilidad e influencia*. Partimos de la convicción que es mejor asociarnos y trabajar en sintonía complementándonos en lugar de competir. Creemos que podemos mejor alcanzar cambios cuando trabajamos juntos, entre organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales y el sector privado. En general, los cambios sistémicos requieren de intervenciones diversas.



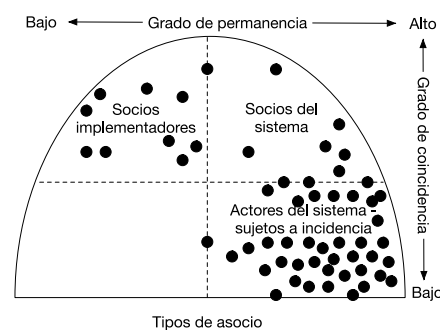
En el pasado, nuestros proyectos tenían un impacto y alcance algo limitado, y no siempre logramos totalmente sostener nuestros resultados más allá de la duración de los proyectos. Así nuestros proyectos eran “*cuerpos relativamente ajenos*”. Por esta razón, adoptamos una política de *partenariado*: con el ánimo de lograr mayores impactos, a una escala mayor, resultando en cambios cada vez más sistémicos y sostenibles. Casi todos los funcionarios y proyectos aceptamos estos retos y perseguimos llevar la política de *partenariado* a la práctica. Sin embargo, muchos proyectos tienen serios desafíos en operativizarlos. También, en muchos casos nos complica la práctica herida de otras ONGs de abordar la práctica de *partenariado* de manera demasiado instrumental: buscando implementadores en función de los proyectos (y no necesariamente en función de los cambios sistémicos) y solo transfiriendo recursos, habilidades y conocimientos técnicos (sin lograr asociarse de forma estratégica y horizontal, y sin desarrollar capacidades organizativas sostenibles). Casi todas las otras ONGs tratan a los socios más como equipos subcontratados, que, como aliados en la misma lucha por impactos, y se descuidan de prepararlos suficientemente para su rol durante y después del proyecto.

Por lo tanto, el desempeño de los socios, y la capacidad de nuestros equipos en mejorar la efectividad, sostenibilidad e influencia de los socios, son en general todavía bajas. Por tal motivo aspiramos a dar mucha atención a reforzar nuestras capacidades internas para identificar y manejar socios, relacionarnos horizontalmente y reforzar sus capacidades organizativas.

Tenemos actualmente unos 20 socios y 66 organizaciones metas de incidencia:

- **Socios implementadores.** Las realidades de los proyectos muchas veces requieren la subcontratación de tareas y responsabilidades operativas, por razones técnicas o geográficas. Facilita la ejecución eficiente y el radio de acción. Mantenemos una relación con unos 10 socios implementadores que replican o multiplican nuestras acciones, bajo nuestro régimen administrativo y con la responsabilidad delegada de alcanzar claras metas programáticas (entregables). Normalmente el papel que juegan los socios implementadores está directamente relacionado con el pago de sus servicios prestados. Solo en pocos casos se convierten en actores sostenibles de sistema con un compromiso más allá del proyecto. En el futuro vamos a mantener una docena de socios implementadores para ampliar la escala de las intervenciones, pero formularemos también “*estrategias de salida*”, para facilitar que podrían a continuar prestando sus servicios más allá de nuestros proyectos.
- **Socios estratégicos.** Son organizaciones con las cuales nos asociamos porque compartimos valores y visiones, y perseguimos los mismos cambios de sistema. Hemos logrado unos 10 socios estratégicos. Con ellos trabajamos de forma horizontal, como iguales, y perseguimos cambios sistémicos más allá de los proyectos, razón por la cual es importante fortalecer sus capacidades técnicas, metodológicas, administrativas y organizativas para que tengan mayor efectividad, sostenibilidad e influencia. Proponemos identificar más socios estratégicos, también del sector privado, (micro) financiero, académico y de formación vocacional, y reforzar sus capacidades. Aspiramos tener unos 20 socios estratégicos y mantener relaciones intensivas y profundas de trabajo con ellos.
- **Actores de sistema.** No son socios como tal, sino sujetos de incidencia, con los cuales en ciertos casos si firmamos convenios o cartas de entendimiento. Juegan un papel importante dentro del sistema, pero no necesariamente comparten nuestra agenda de cambio. Tenemos muchas relaciones (66) con este tipo de actores. En mayoría son municipalidades y entes del Estado. Ejercemos incidencia sobre ellas para que adopten políticas, planes y presupuestos más inclusivos y practiquen la buena gobernanza. Mantendremos convenios o cartas de entendimiento en muchos casos, justo para comprometerlas más a los cambios de sistema que perseguimos.

Proponemos focalizar nuestra atención en aumentar y profundizar nuestras relaciones de *partenariado estratégico*, ampliando el número de socios estratégicos, intensificando nuestras relaciones con ellos y logrando, en conjunto, un mejor grado de sostenibilidad e impacto en la erradicación de la pobreza, desnutrición crónica y la exclusión de mujeres.



Tomaremos medidas para sistematizar y armonizar nuestras metodologías de partenariado y desarrollo de capacidades. Contamos con un asesor interno dedicado, quien refuerza las capacidades de los proyectos para establecer y desarrollar socios estratégicos y monitorea la calidad y profundidad de nuestra práctica de partenariado. Además, consultaremos más consistentemente con los socios estratégicos sobre la dirección estratégica de nuestro programa.

Es nuestra aspiración que *todos* los proyectos se implementen en asocio (o consorcio) con base en una teoría de cambio compartida y compromisos financieros mutuos de mediano y largo plazo. Terminaremos progresivamente los proyectos sin enfoque de partenariado.

- Aspiramos a moldear alianzas para la *incidencia* efectiva sobre las políticas, normas y prácticas de gobernanza. Nos hemos dado cuenta que la mayoría de las problemáticas que atacamos (pobreza, desnutrición crónica y exclusión de mujeres) están profundamente arraigadas en la situación socio-política y requieren de cambios socio-políticos: una mayor orientación en las políticas a las familias pobres, vulnerables y marginalizadas, mejores servicios, mayor respuesta a las necesidades de las poblaciones excluidas y vulnerables y mayores asignaciones presupuestales correspondientes. Se necesita entonces mayor voluntad política y mejor gobernanza para crear un ambiente propicio en el cual la/os pequeña/os productora/es puedan integrarse mejor al mercado, las familias puedan gozar de mejores servicios de agua y saneamiento, y las mujeres puedan participar más ampliamente en la toma de decisiones y ver sus intereses estratégicos atendidos. La situación política de Guatemala es relativamente difícil, y más orientada hacia intereses particulares y amistadas políticas, los dueños de la economía y familiares de las personas que están en el poder. Entonces se necesita generar voluntad política y ejercer *incidencia* para lograr cambios sistémicos.

Sin embargo, a nivel nacional virtualmente no hay mucha apertura para este tipo de incidencia. A nivel municipal es algo mejor, por lo menos en algunas de las municipalidades donde tenemos relaciones históricas de trabajo. Por esta razón, hemos concentrado en la mayoría de los proyectos en abogar por co-inversiones municipales en nuestras intervenciones (alcanzando asignaciones significativas) y la adopción e implementación de políticas en pro de pobres, inclusión social y empoderamiento. Proponemos sistematizar nuestras experiencias de incidencia municipal, para aprender lecciones e identificar buenas prácticas y factores críticos de éxito.

Además, la mayoría de nuestro personal (y socios) están todavía relativamente nuevos en la incidencia, y requieren de mejor orientación, alianzas con organizaciones mejor preparadas y más hábiles en el uso inteligente de los medios de comunicación.

Por esta razón facilitamos que nuestro personal comienza a hacer análisis contemporáneo del contexto político en sus municipios, y el país como tal, cada tres a cuatro meses, como una rutina, y actualiza los mapeos de poder de cada uno de sus proyectos, juntos con los socios. Además, proponemos que se capacitan en los derechos, políticas y marcos legales relevantes, y vayan dominando las habilidades estratégicas y buenas prácticas para el diseño y la ejecución de campañas de incidencia, identificando asuntos claves, disseminando mensajes llamativos, generando evidencia y tácticamente comunicándose con los diferentes actores y medios para provocar cambios concretos, y ejerciendo seguimiento sobre su implementación. Proponemos, encima de esto, que los expertos de gobernanza de nuestro equipo, se relacionen con sus colegas de otros programas en la región y en la institución, para ir especializándose más y apropiándose de la trayectoria institucional en prácticas para mejorar la gobernanza e ir apoyándose en la experiencia acumulada particularmente en la región.

A nivel municipal y comunal, aspiramos aprovechar al máximo los espacios de consulta y participación popular, transparencia, auditoría social y pedido de rendición de cuentas para empoderar las mujeres, hombres y jóvenes pobres, vulnerables y marginalizados, y ayudarles en presionar sus autoridades efectivamente para mejoras en la prestación de servicios, la mejor respuesta a sus necesidades urgentes y un ambiente más propicio para su empoderamiento y desarrollo. Al mismo tiempo, incidimos sobre la creación de dependencias municipales y comisiones comunales técnicas y su dotación de presupuesto y las asistiremos a mejorar su prestación de sus servicios.

A nivel nacional aspiramos aprovechar espacios de coordinación y lobby interinstitucional para el reconocimiento e institucionalización de las metodologías innovadoras y empoderadoras en los tres ejes temáticos, para que sean incorporadas en las políticas marco y el Código Municipal. Proponemos identificar alianzas estratégicas en cada eje temático, en las cuales podemos apalancar para la incidencia, a nivel nacional.



Capítulo 5: Posicionamiento y valor agregado

Es nuestra convicción que solo tenemos una razón de existir si logramos *agregar valor* a la práctica de desarrollo en Guatemala. Por esta razón aspiramos posicionarnos como una organización que maximiza su valor agregado:

- Nos perfilamos, tanto en Guatemala como en la región, como una organización *facilitadora*, que aplica un enfoque sistémico, refuerza las capacidades a de ONGs locales, gobiernos locales, asociaciones y actores privados para que promuevan cambios sistémicos y hagan incidencia. Renunciamos a ser una organización con perfil de donante o implementadora directa. Aspiramos en 2021 haber logrado:
 - ✦ Cambios sistémicos significativos y sostenibles a menor inversión y mayor impacto sostenible en la reducción de pobreza, desnutrición crónica y exclusión de la mujer.
 - ✦ Un aumento significativo en el número y la calidad de socios estratégicos con organizaciones civiles, gubernamentales y privadas.
 - ✦ Una sistematización de nuestra práctica de partenariado, evidenciando sus resultados y alcances, y el impacto cuantificado sobre el desempeño organizacional, tanto de los socios como de Helvetas, en términos de eficacia, sostenibilidad e influencia.
 - ✦ Una capacidad básica en todos nuestros funcionarios, y en los funcionarios estratégicos de nuestros socios, de cómo jugar el papel facilitador y manejar los instrumentos básicos para elaborar teorías de cambios, manejar el ciclo de partenariado y el ciclo de incidencia.
 - ✦ Una mejor participación de los socios estratégicos en nuestros diferentes procesos estratégicos.
- Nos perfilamos como una organización que cultiva y gestiona bien sus *conocimientos*, donde las personas se desarrollan profesionalmente y generan mejoras e innovaciones a la práctica de desarrollo, agregando valor y mejorando la eficacia, eficiencia, escala e impacto. Aspiramos desarrollarnos más en este sentido, estableciendo plataformas de aprendizaje, actualizándose temáticamente, sistematizando y validando sus experiencias, generando así metodologías de intervención innovadoras, que producen impactos reales y escalables, a menor costo y con mayor sostenibilidad. Aspiramos en 2021 haber logrado:
 - ✦ Una sistematización y consolidación de nuestros espacios internos de gestión de conocimientos, y su apertura a socios estratégicos.
 - ✦ Una práctica institucionalizada (y externamente reconocida) de generar innovaciones y sistematizar experiencias en todos los proyectos, resultando en un compendio de experiencias y herramientas sistematizadas.
 - ✦ Una validación y certificación de nuestras principales metodologías innovadoras actuales.
 - ✦ Una transferencia metodológica de nuestras metodologías innovadoras actuales a los socios estratégicos, y su replicación por nuevos socios en otras municipalidades y regiones del país
 - ✦ Una práctica de asesorar entidades en el gobierno y otras instituciones de desarrollo en la institucionalización y replicación de nuestras metodologías, a precio de costo o del mercado.
 - ✦ Una práctica exitosa de elaborar planes de incidencia y facilitar su ejecución en asuntos claves relacionados a la efectiva defensa de derechos ciudadanos y humanos, y la institucionalización del espacio municipal y comunal para el empoderamiento económico y político de mujeres (y hombres) vulnerables y pobres.
- Además, nos perfilamos como una organización que asegura que los recursos financieros se manejan éticamente y solo se utilizan para el propósito social anunciado en la misión y visión institucional, de acuerdo a los valores de la organización, de manera transparente y cumpliendo con todas las *normas administrativas* y de auditoría. Aspiramos compartir nuestros sistemas mejor con todos nuestros socios, reforzando su capacidad de gestión administrativa. Aspiramos en 2021 haber logrado:
 - ✦ El mapeo de los procesos administrativos en flujogramas y manuales y su certificación externa.
 - ✦ Un mayor número de socios tipo A (escalando de su actual estado como socios tipo B).
 - ✦ Una práctica institucionalizada de comparación de la eficiencia de costos de nuestras principales intervenciones para reducir pobreza, desnutrición crónica y exclusión de mujeres.

Nuestro posicionamiento y valor agregado se debería entonces manifestar a través de una práctica de **partenariado** e **incidencia** (tal como descrita en capítulo 4) y de **innovaciones** que se validan, se llevan a **escala** e impactan sobre la vida de muchas mujeres, hombres y jóvenes pobres, vulnerables y marginalizada/os. Lo consideramos nuestra tarea principal de añadir nuevas metodologías a la práctica de desarrollo en Guatemala: más eficientes, con mayor impacto, más sostenibles o que abren nuevas posibilidades para la población meta. Aspiramos generar innovaciones, validarlas y luego llevarlas a escala, para que sean institucionalizadas y replicadas por los otros agentes de desarrollo.

Proponemos, entonces, manejar nuestro programa, y alinear nuestros proyectos, por una lógica de **innovación**. Aspiramos a hacer una diferencia, con nuestros socios, siempre renovando nuestra práctica y ofreciendo enfoques y metodologías que otros todavía no practican y que tienen el potencial de generar impactos más sostenibles, a menor costo y más escalables. Así tendremos un valor añadido en nuestros socios, nos distinguiremos de las organizaciones colegas y nos posicionaremos bien para el logro de nuestra misión y la correspondiente recaudación de fondos. Los socios y donantes actuales aprecian nuestra orientación innovadora. Además, es muy motivadora para nuestros funcionarios. Sin embargo, hasta el momento lo hemos manejado algo intuitivamente.

Es nuestra aspiración de **mantener** nuestro programa a 6 a 7 millones de francos suizos por año gradualmente **crecer** como programa, y diversificar nuestra recaudación de fondos, relacionándonos con donantes no-convencionales y fundaciones, con base en nuestra capacidad de generar y escalar intervenciones innovadoras en los temas de empoderamiento económico y socio-político de mujeres, buena gobernanza, hacer funcionar mercados para pobres y gestión comunitaria de agua, saneamiento y bosques – asociándonos con socios estratégicos guatemaltecos que generan cambios sistémicos y se responsabilizan por resultados concretos.

Queremos ser conocidos como **confiables** - por nuestra trayectoria, nuestra pericia temática, nuestro conocimiento del contexto, nuestras redes locales, nuestra capacidad innovadora y nuestro alcance de impactos a escala, a costo competitivo por beneficiario. Aspiramos sostenernos como peritos dedicados, con altos valores, que siempre se desarrollan, crecen profesionalmente, rinden cuentas, se responsabilizan y cumplen con todas las normas administrativas, éticas y técnicas.

Nuestra ambición es mantener nuestro programa a por lo menos 6 a 7 millones de francos suizos por año, y al mismo tiempo expandir paulatinamente en los próximos años en términos de (escala de) impacto, en los tres ejes temáticos. Para lograr esto, aspiramos adquirir sistemáticamente nuevos mandatos y diversificar nuestras fuentes de financiamiento.

En cada eje temático hemos comenzado a probar nuevas ideas, evaluando su viabilidad y escalabilidad, y recaudando financiamientos externos para escalarlas. Muchos de los enfoques resultantes no han todavía sido explorados por muchas de las demás ONGs:

| Eje temático | Ejemplos de innovaciones | Ejemplos de enfoques escalables |
|--|--|--|
| Desarrollo económico inclusivo | <ul style="list-style-type: none"> ☛ Establecimiento de alianzas público-privadas [APPs] para redes empresariales de mujeres con empresas comercializadoras responsables. ☛ Establecimiento de marcas de origen, de producción femenina, o utilizar la producción local como argumento de venta. ☛ Establecimiento de aplicaciones de mercado y referencia de productos agropecuarios y turísticos. ☛ Desarrollo de rutas de turismo comunitario que generan ingresos y, a la vez, inducen a la conservación de bosques en la cadena volcánica del Altiplano. ☛ Facilitación de cadenas directas entre redes empresariales y cooperativas urbanas de consumo. | <ul style="list-style-type: none"> ☛ Facilitación de la integración efectiva de redes empresariales de mujeres en las cadenas agropecuarias bajo condiciones más justas y favorable. ☛ Mejoramiento de la calidad, productividad y lo logística de acopio y venta a través de cooperativas. ☛ Facilitación de acceso a crédito garantizado para redes empresariales con buenos planes de comercialización y/o negocio. ☛ Facilitación de la venta de productos locales a las escuelas para sus programas de nutrición de los alumnos. ☛ Incidencia en las municipalidades para motivarlas a coinvertir en redes empresariales y emprendimientos asociativas de turismo. |
| Agua, saneamiento y manejo de desechos sólidos | <ul style="list-style-type: none"> ☛ Introducción de créditos (inicialmente garantizadas) para modestas reparaciones, rehabilitaciones y expansiones de sistemas de agua a comisiones de agua y saneamiento [CAS] que funcionan bien. ☛ Seguimiento (y denuncia) comunitario sobre corrupción en obras de infraestructura de agua y saneamiento. | <ul style="list-style-type: none"> ☛ Refuerzo de Oficinas Municipales de Agua y Saneamiento [OMAS] y CAS. ☛ Elaboración participativa de reglamentos y tarifas sostenibles de agua. ☛ Capacitación de autoridades y dependencias en transparencia, participación social y rendición de cuentas sobre servicios de agua. ☛ Facilitación de auditorías sociales por las comunidades del servicio de agua. |

| | | |
|---|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ☛ Introducción de sensores y medidores automáticos y sistemas de pago automático para respuesta rápida al abuso de aguas urbanas. ☛ Facilitación de la rendición de cuentas sectoriales de agua y saneamiento (para evidenciar ingresos y gastos). ☛ Monitoreo en tiempo real de la calidad de agua, con sensores. ☛ Uso de equipos simples de control, de calidad de agua por las CAS. ☛ Arranque de micro empresas de reciclaje de desechos sólidos. ☛ Instalación de pozos sépticos y pequeños rellenos sanitarios rústicos por albañiles locales. | <ul style="list-style-type: none"> ☛ Saneamiento Total Liderado por la Comunidad [SANTOLIC] y la consecuente certificación de libertad de contaminación fecal de las comunidades. ☛ Refuerzo de cadenas de distribución para productos sanitarios en alta demanda y su mercadeo ☛ Introducción de créditos sanitarios (inicialmente garantizadas) para familias pobres en instituciones micro financieras. ☛ Protección de fuentes y zonas de recarga hídrica bajo esquemas de pago por servicios ambientales [PSA]. ☛ Establecimiento de reglamentos para reducir y mejor manejar los desechos sólidos. |
| Empoderamiento de mujeres | <ul style="list-style-type: none"> ☛ Uso de medios digitales de comunicación para mejorar la participación social, transparencia, gobernanza y rendición de cuentas sobre prioridades estratégicas de mujeres. ☛ Incidencia en el Colegio de Abogados para instalar la obligación de trabajo pro bono para mujeres sujetas a violencia. ☛ Uso de medios digitales de comunicación para informar mujeres sobre sus derechos en cuanto a la violencia contra mujeres; y su asistencia jurídica y psicosocial. ☛ Sensibilización de jueces de paz y policías en tratar con mujeres sujetas a violencia. ☛ Inclusión del desempeño de género en el ranking municipal. ☛ Grupos de prevención de violencia urbana. | <ul style="list-style-type: none"> ☛ Uso de eventos y medios culturales para influenciar normas y prácticas de género. ☛ Uso de comunicación de hombre a hombre para establecer nuevas normas (más sensibles y menos asimétricas) de masculinidad. ☛ Refuerzo de Direcciones de Municipales de Mujeres [DMMs] para formular políticas y presupuestos orientadas a necesidades urgentes de mujeres; y monitorear su ejecución. ☛ Capacitación política y en activismo y movilización social de lideresas comunitarias. ☛ Mayor participación de mujeres lideresas en consejos comunitarios y municipales de desarrollo [COCODEs y COMUDEs]. ☛ Auditorías sociales realizadas por mujeres sobre la calidad de servicios de alta importancia para ellas. |
| Transversal: prevención y respuesta a desastres | <ul style="list-style-type: none"> ☛ Introducción de reservas financieras municipales para respuestas rápida a desastres. ☛ Identificación previa de personas más vulnerables y canales de distribución de ayuda de emergencia en caso de desastres. ☛ Introducción de bonos a mujeres vulnerables para su resiliencia contra desastres. | <ul style="list-style-type: none"> ☛ Capacitación de comunidades y municipalidades en prevención y respuesta rápida a desastres y eventos extremos a causa de cambio climático. ☛ Diseminación de protocolos de respuesta a desastres. |

Generalmente, buscamos mejoras metodológicas a las intervenciones ya existentes en nuestro programa, o adaptaciones de metodologías de intervención ya probadas en otros programas y países, dentro o fuera de Helvetas. Luego aseguramos que sean apropiadas y efectivas. Finalmente buscamos a escalar e institucionalizarlas, con los socios las innovaciones arriba mencionadas. Todas surgieron orgánicamente, por iniciativa propia, y resultaron interesantes y nos permitieron mejorar la práctica, lograr mayor impacto y llamar la atención de donantes para escalar.

Sin embargo, no tenemos todavía un mecanismo para gestionar y tomar decisiones estratégicas sobre innovación y escalonamiento. Proponemos *manejar* bien nuestras innovaciones y modificar el sistema de *planificación*, estableciendo en cada proyecto, metas e indicadores sobre posibles innovaciones, su validación y escalonamiento. Proponemos precisar:

- ☛ Las *ideas innovadoras a ser pilotadas o adaptadas* en el año que viene: cada una con su hipótesis a ser probada y las actividades y métodos de evaluación del pilotaje, de documentarlo, de compartirlo y de hacerlo revisar entre los expertos del sector (en los grupos temáticos regionales). Normalmente se explicitarán indicadores de aceptación social, viabilidad económica y técnica, adecuación ambiental y de mejora de eficacia de costos, alcance e impacto sostenible.
- ☛ Las *innovaciones adaptadas y validadas* que pasaron la prueba de concepto y *se podrán llevar a escala*: cada una con sus estrategias de escalonamiento, sus metas de escala y de mejora de costos, alcance, impacto y sostenibilidad, y las actividades correspondientes de sistematización y de refuerzo de capacidades de socios en el manejo de la innovación.
- ☛ Las *intervenciones sistematizadas* y probadas *a ser institucionalizadas*: cada una con sus estrategias de diseminación e institucionalización en actores permanentes del sistema, y las actividades de incidencia y refuerzo de capacidades que se consideran necesarias para que aquellos actores se las apropien, dominen y activamente repliquen.

Así, planificando y monitoreando explícitamente sobre las preguntas claves, en cada proyecto estaremos en control de las innovaciones y podremos tomar las decisiones conscientes si y cómo deberíamos proceder en probarlas, escalarlas e institucionalizarlas.

La *sistematización* de experiencias es muy importante, tanto a la fase de validación como de escalonamiento e institucionalización. Proponemos que en cada proyecto anualmente se planifican recursos y tiempo para estudios de validación y sistematización. Ya desarrollamos capacidades internas en este tipo de estudios, y contamos con varias consultoras que nos saben apoyar en esta tarea. Hasta ahora, sin embargo, la práctica ha sido de sistematizar los proyectos solo a su final. Esta sistematización tardía si nos ayuda a aprender y crecer profesionalmente, y posicionarnos en los circuitos profesionales, pero no nos deja suficiente tiempo para decidir sí y cómo llevar a escala las diferentes intervenciones. Con la rutina de planificación anual superaremos este limitante.

Notamos que la *generación* de innovaciones también requiere atención explícita.

Tenemos la experiencia en organizar encuentros, fuera del contexto de los proyectos, tanto a nivel del programa de Guatemala como en la región, donde nuestros profesionales se reúnen (eventualmente acompañados por expertos independientes externos y/o institucionales), para intercambiar sobre sus experiencias, compartir dilemas profesionales, discutir conceptos novedosos y concebir nuevas maneras para solucionar los problemas centrales de pobreza, desnutrición crónica y exclusión de género.

Aplicaremos además sesiones semestrales de *lluvia de ideas* para generar nuevas intervenciones, dentro del equipo y con expertos externos y/o institucionales, en las áreas temáticas prioritarias, pero sobre todo también en el área de gobernanza de prevención y respuesta rápida a desastres y cambio climático, migración y pobreza urbana; ya que en ambas áreas nos falta todavía un repertorio más sólido de innovaciones en el programa de Guatemala.

La interacción regular con expertos externos (de organizaciones colegas, academia, otros programas en la región, o nuestra sede) también provoca nuevas innovaciones (o ideas para adaptar y replicar metodologías que probaron ser efectivas en otras partes) y mejor aprendizaje y desarrollo profesional sobre las innovaciones que ya tenemos. Proponemos establecer o activamente participar en *alianzas temáticas* con ONGs colegas y academia en los 3 ejes temáticos, con el fin de madurar nuestras innovaciones y prácticas y complementarlas con las experiencias de otras. Esperamos que los *grupos temáticos regionales* a ser creados pueden servir también al propósito de alimentar el desarrollo profesional de nuestra organización y desafiarles profesionalmente.

En la práctica diaria de trabajo estimulamos, de igual modo, la interacción entre los proyectos. Proponemos continuar con nuestra práctica de trimestralmente organizar eventos CASA (conocimiento, aprendizaje, socialización y aplicación) en cada oficina regional. Son eventos que organizamos cada 3 a 4 meses, donde

- participamos los profesionales de todos los diferentes proyectos, del equipo de dirección y del área administrativa.
- intercambiamos experiencias de trabajo de cada uno y buscamos conexiones entre los diferentes proyectos y oportunidades de aprendizaje mutuo entre todos los profesionales.
- generamos discusiones, analizamos las tendencias en el contexto y casos de nuestra práctica, replicamos capacitaciones atendidas y mejoramos nuestras competencias y conocimientos para mejorar el impacto de nuestras intervenciones.

Así adquirimos, entonces, conocimientos, logramos aprendizajes, socializamos nuestras experiencias sistematizadas y planificamos cómo aplicar nuevas ideas o métodos en la práctica. Los eventos *CASA* han resultado muy importantes para mantener el espíritu de equipo, fortalecer la identificación con la organización, pero sobre todo para motivar los profesionales y estimular su desarrollo profesional. En varias ocasiones hemos encontrado también innovaciones, aplicando metodologías comunes en ciertos proyectos (p.ej. el concepto de cadenas de valor) en otros donde esto nunca se ha hecho (p.ej. en intervenciones de saneamiento).

Proponemos, entonces, continuar (y mejorar) esta práctica.

¿Cómo se aborda CASA?

Las metodologías usadas en los eventos CASA para manejar y afianzar los contenidos, se abordan usualmente a través de:

- Estudios de Casos
- Intercambio de historias de éxito y lecciones aprendidas
- Presentaciones y charlas expositivas
- Desarrollo de competencias y cualidades profesionales a través de dinámicas de grupos y Team Building
- Reflexiones individuales y de grupo sobre lecturas temáticas institucionales
- Estudio de políticas y regulaciones
- Exposición de socios invitados
- Visitas de campo
- Desarrollo de tareas y planes de acción

Capítulo 6: Metas de gestión programática

Las prioridades de gestión programática se plasman en la matriz estratégica en las siguientes páginas:

- ✦ Implementaremos la presente reorientación estratégica y elaboraremos un nuevo plan estratégico en 2021.
- ✦ Operativizaremos las modalidades de trabajo de partenariatado e incidencia en el programa.
- ✦ Nos posicionaremos en los 3 ejes temáticos (desarrollo sistémico de mercados, gobernanza de agua y saneamiento y empoderamiento de mujeres), 2 nuevos acentos temáticos (gobernanza de desastres y cambio climático y manejo comunitario de recursos naturales) y los temas de pobreza urbana, migración y violencia contra la mujer.
- ✦ Aumentaremos y diversificaremos nuestras fuentes de financiamiento externo.
- ✦ Mantendremos un desempeño programático y financiero y rendición de cuentas impecables.
- ✦ Desarrollaremos más el liderazgo y las competencias de los coordinadores de proyectos.
- ✦ Visualizaremos mejor nuestro posicionamiento en nuestras comunicaciones externas.
- ✦ Seremos más activos y protagónicos en alianzas para la incidencia a nivel nacional.
- ✦ Fortaleceremos la cooperación regional en América Latina en Helvetas.
- ✦ Mantendremos una buena gestión de nuestros conocimientos y desarrollo de los equipos.
- ✦ Introduciremos mecanismos para la buena gestión de innovaciones y escalonamiento.

Se mantiene la presente estructura organizativa, con dos oficinas regionales (en Quetzaltenango y San Marcos), cada una con equipos mixtos de los diferentes proyectos y un equipo administrativo de apoyo. A nivel de la capital se re-introduce la posición de Gerente de Proyectos, para aliviar el equipo directivo de la sobrecarga ejecutiva, y se mantiene un equipo reducido (pero ágil) de apoyo – en partenariatado, incidencia, gestión de recursos humanos, comunicación y administración.

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|-------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar una política nacional contextualizada de GES Organizar un taller interno de refuerzo de conceptos, valores comportamientos básicos de GES | <ul style="list-style-type: none"> Política nacional de GES aprobada Personas internas capacitadas | | 30 | 60 | 1 |
| A4 | Mejor posicionamiento de la en línea con los 4 temas de posicionamiento regional | <ul style="list-style-type: none"> Identificar y lograr mandatos en GCRN y CC Facilitar que los proyectos tengan un plan de preparación y respuesta a desastres Estrategia de reducción, prevención y respuesta del riesgo de desastres | <ul style="list-style-type: none"> Valor de contratos firmados (x 1000 CHF) Proyectos con planes aprobados e integrados Estrategia aprobada (apoyando la gobernanza de desastres) | > 300 2 | > 500 5 | > 500 7 | 1 |
| A5 | Incorporación de nuevos temas urgentes de desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> Formular proyectos pilotos en migración y pobreza urbana | <ul style="list-style-type: none"> El volumen de financiamiento | | 10,000 CHF | 100,000 CHF | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Formular proyectos para reforzar la eficacia en la prevención de violencia contra la mujer y la atención a las mujeres que sufrieron de violencia | <ul style="list-style-type: none"> El volumen de financiamiento | | 50,000 CHF | 200,000 CHF | |
| A6 | Mejor diversificación de financiamientos externos | <ul style="list-style-type: none"> Mantener el volumen de cartera Elaborar ideas de proyectos en reuniones de expertos (centradas en ideas innovadoras en las cadenas de valor, gobernanza y empoderamiento de mujeres) Organizar una misión para relacionarse con donantes en EE.UU. y hacer seguimiento Relacionarse con donantes no tradicionales | <ul style="list-style-type: none"> El volumen de cartera (x 1,000,000 CHF) Nota de idea (o concepto) de proyectos Potenciales donantes visitados Perspectiva hacia los contratos o convenios firmados | > 6 3 | > 7 6 | > 8 9 | 10 3 |
| B: Fortalecimiento del desempeño del programa | | | | | | | |
| B1 | Administración eficiente y cumplimiento de normas administrativas | <ul style="list-style-type: none"> Lograr una auditoría sin observaciones Auto-evaluación de la gestión administrativa Elaborar y ejecutar plenamente el plan de seguimiento a la auditoría (también por socios) Certificar los procesos administrativos (ISO) | <ul style="list-style-type: none"> Informe de auditoría Informe de CSA Informes de seguimiento Certificación ISO logrado | 1 1 1 | 1 1 1 | 1 1 1 | 1 1 1 |
| B2 | Buena gestión financiera | <ul style="list-style-type: none"> Revisiones trimestrales de gastos de cada proyecto Revisiones de cada socio de implementación Revisar los manuales financieros y administrativos de todos los socios estratégicos Lograr una auditoría sin observaciones de todos los socios estratégicos Evaluar los socios evaluados en términos de riesgos de administración financiera Implementar los planes de seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> Informes de revisión aprobados con acciones de seguimiento implementadas Informes de revisión aprobados con acciones de seguimiento implementadas Informes de evaluación de manuales (contra normas internacionales) Informes de auditoría Informes de evaluación de riesgos y planes de seguimiento Informes sobre la marcha de los planes de seguimiento | 30 24 6 6 6 | 36 32 12 6 12 12 | 40 32 15 12 15 15 | |

| | | | | | | |
|----|--|---|--|---------|---------|---------|
| B3 | Fortalecimiento de la gestión descentralizada de las cuentas | • Controles cruzados y/o revisiones administrativas | • Informes de control cruzado y/o verificación | 4 | 4 | 4 |
| | | • Plan de acción para que el equipo administrativo preste asesoría externa (a socios) | • Los TdR aprobados | 1 | | |
| | | • Asesorar socios estratégicos tipo B para que lleguen a escalar a socios tipo A | • % de socios estratégicos tipo B | 40% | 30% | 20% |
| B4 | Actualización de las directrices de seguridad y refuerzo de la gestión de seguridad | • Hacer un inventario de lo que se está realizando en prevención de desastres y seguridad personal en el país | • Inventario de normas, protocolos y buenas prácticas existentes | | 1 | |
| | | • Capacitar a todos los coordinadores de proyectos en seguridad | • CdPs capacitados | 2 | 8 | 8 |
| | | • Actualizar las directrices de seguridad | • Directrices aprobadas | 1 | | 1 |
| B5 | Mejor coordinación, liderazgo, gestión de recursos humanos y trabajo en equipo de los proyectos. | • Organizar talleres anuales de inducción | • Personas nuevas inducidas | 20 | 20 | 20 |
| | | • Organizar una versión de e-learning sobre la misión, visión, valores, el plan estratégico y políticas claves de la organización | • Personas nuevas inducidas | 20 | 20 | 20 |
| | | • Capacitar todos los coordinadores en temas críticos de liderazgo y gestión programática | • Capacitaciones y planes de seguimiento | 4 | 8 | 4 |
| | | • Reforzar la capacidad de gestión de recursos humanos en todos los proyectos | • Todos los CdPs realizan las principales tareas de RRHH satisfactoriamente | 7 | 8 | 9 |
| | | • Establecer un mapeo de competencias en los CdPs para elaborar e impulsar planes de desarrollo de sus equipos y personal | • Todos los CdPs saben motivar sus equipos e impulsar el desarrollo profesional de su personal | 7 | 8 | 9 |
| | | | | | | |
| B6 | Mejor rendimiento y eficiencia de los proyectos | • Mantener una buena ejecución presupuestaria | • % de ejecución del presupuesto | >90% | >92% | >94% |
| | | • Mantener una buena ejecución programática | • % de logro de resultados en proyectos | >85% | >88% | >90% |
| | | • Beneficiarios impactados que mejoran sus ingresos | • Beneficiarios impactados que mejoran sus ingresos | 25,000 | 100,000 | 200,000 |
| | | • Beneficiarios impactados en que mejoran su acceso a agua potable, saneamiento y salud | • Beneficiarios impactados en que mejoran su acceso a agua potable, saneamiento y salud | 100,000 | 300,000 | 500,000 |
| | | • Beneficiarias impactadas que se empoderan políticamente | • Beneficiarias impactadas que se empoderan políticamente | 20,000 | 120,000 | 250,000 |
| | | • Beneficiarios impactados que mejoran su resiliencia contra desastres y cambios climáticos | • Beneficiarios impactados que mejoran su resiliencia contra desastres y cambios climáticos | 50,000 | 300,000 | 700,000 |
| | | • Número de socios reforzados | • Número de socios reforzados | 10 | 30 | 70 |
| | | • Medir eficiencia de costos y logran superar la eficiencia de las intervenciones tradicionales | • % de superación en la eficiencia de costos de intervenciones convencionales | | | |
| | – En reducción de pobreza | | 10% | 15% | | |
| | – En acceso a agua y saneamiento | | 30% | 35% | | |
| B7 | Buena gestión de riesgos | • Semestralmente actualizar el análisis de riesgos y el plan de gestión de riesgos | • Actualizaciones de análisis y plan de riesgos | 2 | 2 | 2 |
| | | • Mantener un buen logro de progreso en la gestión de riesgos | • % de logro de medidas en el plan de riesgos | >80% | >85% | >90% |

| C: Comunicación | | | | | | |
|-------------------------------------|--|---|---|------|----------|----------|
| C1 | Apoyo técnico satisfactorio de comunicación para el desarrollo a proyectos | <ul style="list-style-type: none"> • Prestar buenos servicios de comunicación con todos los proyectos y la oficina de Guatemala • Mantener una buena ejecución comunicativa | <ul style="list-style-type: none"> • Planes de trabajo aprobados y presupuestados | 1 | 1 | 1 |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • % de cumplimiento de los planes | >85% | >88% | >90% |
| C2 | Mejor visibilidad y el posicionamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Formular una política de comunicación externa, en consonancia con el posicionamiento regional y el plan de recaudación de fondos | <ul style="list-style-type: none"> • Política aprobada | | 1 | |
| C3 | Actualización de la página web de acuerdo con C2; | <ul style="list-style-type: none"> • Configurar la página de Facebook • Configurar la cuenta de Twitter • Configurar la cuenta de Instagram • Publicar comunicados de prensa • Capacitar el personal en la estrategia y el uso de redes sociales y las normas de calidad de contenido audiovisual y textual | <ul style="list-style-type: none"> • Página de Facebook en línea | 1 | | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta de Twitter en línea | 1 | | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta de Instagram en línea | | 1 | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicados de prensa | 4 | 8 | 10 |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado | | 14 | |
| C4 | Transparencia y la rendición de cuentas; | <ul style="list-style-type: none"> • Publicar el informe anual e infográficos • Publicar un informe anual de labores • Celebrar la primera conferencia de socios para analizar los logros, acordar los principios de partenariado y planificar acciones conjuntas | <ul style="list-style-type: none"> • Informe anual en línea | 1 | 1 | 1 |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Informe anual popularizado | 1 | 1 | 1 |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Informe de la conferencia de socios y plan de trabajo / presupuesto | | 1 | 1 |
| D: Coordinación e incidencia | | | | | | |
| D1 | Amplios vínculos con otros actores de incidencia | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar aliados de incidencia • Asistencia regular a las reuniones del FONGI | <ul style="list-style-type: none"> • Firma de acuerdos de alianzas de incidencia • Porcentaje de asistencia a las reuniones del FONGI | 10% | 3 50% | 6 90% |
| D2 | Fortalecida colaboración regional | <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar plenamente los compromisos guatemaltecos en la agenda regional • Regionalizar la función de asesoramiento en RRHH • Utilizar el asesor regional en la recaudación guatemalteca de fondos • Mapeo y caracterización de posibles donantes en Guatemala y estrategia nacional de recaudación de fondos • Establecer un grupo temático regional sobre gobernanza • Participar en otros 4 grupos regionales, sobre los temas de DSM, GCRN y GRD • Organizar intercambios temáticos regionales sobre gobernanza • Participar en intercambios temáticos regionales sobre los otros 4 temas | <ul style="list-style-type: none"> • Índices de ejecución | 65% | 80% | 85% |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Asesor de RRHH desplegado en la región | >10% | >35% | >50% |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Asesor de fondeo desplegado en Guatemala | 20% | 20% | 20% |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Documento de estrategia | 1 | update | update |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Reunión del grupo de gobernanza y agenda | 2 | 4 | 4 |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Reunión de otros grupos asistidos | 2 | 8 | 10 |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Informes de intercambio sobre gobernanza | | 1 | 1 |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Informes de intercambio sobre otros 4 temas | | 2 | 3 |

| E: Gestión de conocimientos e innovación | | | | | | |
|---|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| E1 | Buena gestión del conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar la metodología CASA • Revisar las mejores prácticas institucionales de gestión de conocimientos • Recibir coaching para mejorar la gestión del conocimiento • Aplicar las recomendaciones a los grupos temáticos y a la metodología CASA • Capacitar a los CdPs en gestión efectiva de conocimientos • Organizar talleres para definir los conceptos temáticos más importantes | <ul style="list-style-type: none"> • Documento metodológico de CASA | 1 | | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Lista de 5 mejores prácticas institucionales | | 1 | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Informe de Coaching | | 1 | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones para grupos temáticos y grupos CASA | | 1 | 1 |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • CdPs capacitados en gestión efectiva de conocimientos | | 2 | 3 |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos definidos | | 4 | 8 |
| E2 | Introducción de gestión de innovación | <ul style="list-style-type: none"> • Categorizar las etapas de innovación en Helvetas y sus implicaciones de gestión • Organizar una sesión de trabajo sobre innovación programática con los CdPs • Categorizar las intervenciones temáticas en las 3 categorías de innovación, escalonamiento e institucionalización (líderes temáticos) • Incluir directrices de innovación en el ciclo de planificación • Certificar las metodologías innovadoras | <ul style="list-style-type: none"> • Presentación con tres etapas y sus implicaciones | 1 | | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Actas de reunión | 1 | 1 | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • 3 documentos con intervenciones temáticas categorizadas | 1 | 2 | 3 |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de innovación en el plan | | 1 | 1 |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Numero de metodologías certificadas | | 1 | 3 |