



INFORME ANUAL DEL PROGRAMA – GUATEMALA 2019

Programa de País: Guatemala

Período del Informe: 2019

Autor: Jan van Montfort (Director de Programa) y Yordana Valenzuela (Gerente de Proyectos), con aportes de: Heber Rafael (Asesor de Parteneriado e Incidencia), Luis Oliva (Asesor de Gestión de Recursos Humanos), Isaías Rodríguez (Responsable de Finanzas) y Ana Isabel Mendoza (Asesora de comunicación)

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| Lista de Abreviaciones | 2 |
| 1 Resumen | 4 |
| 2 Actualización del Contexto del País | 5 |
| 3 Avances del Programa de País | 6 |
| 3.1 Avances considerando los Objetivos Estratégicos y Áreas de Trabajo de HELVETAS..... | 6 |
| 3.2 Género y Equidad Social (GES)..... | 24 |
| 3.3 Desarrollo de Capacidades..... | 25 |
| 3.4 Incidencia y Diálogo Político..... | 26 |
| 4 Socios y Redes | 27 |
| 4.1 Partenariado..... | 27 |
| 4.2 Alianzas y Redes..... | 28 |
| 4.3 Colaboración regional con otras oficinas de HELVETAS..... | 30 |
| 5 Gestión de la Calidad del Programa | 30 |
| 5.1 Prospección y Recaudación de Fondos..... | 32 |
| 5.2 Gestión de Recursos Humanos..... | 32 |
| 5.3 Gestión Financiera..... | 33 |
| 5.4 Comunicación y Relaciones Públicas..... | 34 |
| 5.5 Administración..... | 34 |
| 5.6 Monitoreo y Evaluación..... | 35 |
| 5.7 Riesgos y Seguridad..... | 35 |
| 6 Conclusiones y Planificación para el Próximo Año | 36 |

Lista de Abreviaciones

| | |
|-----------|---|
| AKVO | <i>Agua (en Esperanto)</i> |
| ANAM | <i>Asociación Nacional de Municipalidades</i> |
| BCIE | <i>Banco Centroamericano de Integración Económica</i> |
| BID | <i>Banco Interamericano de Desarrollo</i> |
| BM | <i>Banco Mundial</i> |
| CAS | <i>Comité de Agua y Saneamiento</i> |
| CASA | <i>Capacitación, Aprendizaje, Sistematización y Aplicación</i> |
| CDAO | <i>Conservación y Desarrollo en el Altiplano Occidental de Guatemala</i> |
| CICIG | <i>Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala</i> |
| COCODE | <i>Consejos Comunitarios de Desarrollo</i> |
| COFETARN | <i>Comisión de Fomento Económico, Turismo y Recursos Naturales</i> |
| COMUDE | <i>Consejos Municipales de Desarrollo</i> |
| CONAP | <i>Consejo Nacional de Áreas Protegidas</i> |
| CONRED | <i>Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres</i> |
| DEL | <i>Desarrollo Económico Local</i> |
| DEMI | <i>Defensoría Nacional de la Mujer Indígena</i> |
| DMM | <i>Dirección Municipal de la Mujer</i> |
| DR-CAFTA | <i>Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana</i> |
| DSM | <i>Desarrollo Sistémico de Mercados (o Desarrollo de Sistemas de Mercado)</i> |
| EAWAG | <i>Instituto Suizo Federal para la Ciencia y Tecnología Acuática</i> |
| FONGI | <i>Foro de ONGs Internacionales</i> |
| FUNDAP | <i>Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socio-económicos</i> |
| GES | <i>Género y Equidad Social</i> |
| GGI | <i>Género, Gobernanza e Integridad</i> |
| GIRH | <i>Gestión Integrada de los Recursos Hídricos</i> |
| GWP | <i>Global Water Partnership (Alianza Mundial de Agua)</i> |
| IMF | <i>Institución de Micro Finanzas</i> |
| INAB | <i>Instituto Nacional de Bosques</i> |
| INAP | <i>Instituto Nacional de Administración Pública</i> |
| INFOM | <i>Instituto de Fomento Municipal</i> |
| INGUAT | <i>Instituto Guatemalteco de Turismo</i> |
| INTECAP | <i>Instituto Técnico de Capacitación y Productividad</i> |
| INSIVUMEH | <i>Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología</i> |
| LAC | <i>Latin America and the Caribbean (América Latina y el Caribe)</i> |
| MAGA | <i>Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación</i> |
| MyE | <i>Monitoreo y Evaluación</i> |

| | |
|------------------------|---|
| MERSAN | <i>Mercadeo del Saneamiento</i> |
| MESAFORC | <i>Mesa Forestal de Concertación</i> |
| MINECO | <i>Ministerio de Economía</i> |
| MSPAS | <i>Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social</i> |
| MWA | <i>Millennium Water Alliance (Alianza del Milenio de Agua)</i> |
| ODS | <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible</i> |
| OMAS | <i>Oficina Municipal de Agua y Saneamiento</i> |
| OMDEL | <i>Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local</i> |
| OSC | <i>Organización de la Sociedad Civil</i> |
| <i>Pdl</i> | <i>Plan de Inversión</i> |
| <i>PdN</i> | <i>Plan de Negocio</i> |
| <i>PDST</i> | <i>Plan de Desarrollo Sostenible Territorial</i> |
| <i>PEM</i> | <i>Planificación Evaluación y Monitoreo</i> |
| <i>PRODERT IXOQIB´</i> | <i>Proyecto de Desarrollo Económico Territorial Ixoqib´</i> |
| <i>RASGUA</i> | <i>Red de Agua y Saneamiento de Guatemala</i> |
| <i>RASMARQ</i> | <i>Red de Agua y Saneamiento Marquense</i> |
| <i>RRHH</i> | <i>Recursos Humanos</i> |
| <i>SAHTOSO</i> | <i>Saneamiento e Higiene Total y Sostenible</i> |
| <i>SANTOLIC</i> | <i>Saneamiento Total Liderado por la Comunidad</i> |
| <i>SEPREM</i> | <i>Secretaría Presidencial para la Mujer</i> |
| <i>SEGEPLAN</i> | <i>Secretaría General de Planificación de la Presidencia</i> |
| <i>SESAN</i> | <i>Secretaría de Seguridad de Alimentos y Nutrición</i> |
| <i>UMGAR</i> | <i>Unidad Municipal de Gestión Ambiental y Riesgos</i> |
| <i>UNICEF</i> | <i>Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (United Nations Children's Fund)</i> |
| <i>ZdRH</i> | <i>Zona de Recarga Hídrica</i> |

1. Resumen

El **contexto** de Guatemala muestra cifras desalentadoras que hacen ver la fragilidad institucional para el desarrollo y un incremento significativo en los índices de violencia. La falta de empleo y oportunidades económicas sigue causando altos niveles de migración y hay serias preocupaciones sobre la capacidad del país para proporcionar un procedimiento completo y justo para migrantes centroamericanos que soliciten asilo. La población principalmente del área rural, mujeres, jóvenes e indígenas del altiplano occidental enfrentan múltiples desventajas relacionados a pobreza, desnutrición, vulnerabilidad ante el cambio climático, desastres naturales, acceso al agua y violencia de género y por lo tanto emerge una necesidad inmediata por parte de las autoridades gubernamentales para dar respuesta a las necesidades urgentes de desarrollo. Algunos sectores de la sociedad civil ven como una oportunidad las propuestas de reducción de desnutrición y pobreza planteadas por el nuevo gobierno siempre y cuando exista, además de una asignación presupuestaria, una estrategia que permita mejorar los sistemas disfuncionales para las familias vulnerables y se reduzcan programas asistencialistas y con fines políticos. Helvetas está estratégicamente posicionado en un número de sectores, para contribuir a cambios sistémicos con el potencial de escalonamiento e impacto sobre muchas mujeres, jóvenes y hombres actualmente en desventaja.

- **Economía rural:** Se ha afianzado el enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado para mejorar el acceso a mercados de la población rural y el empoderamiento económico de mujeres. Se logró vincular a sectores productivos (en su mayoría mujeres) a través de redes empresariales consolidando su oferta. Se generó cooperación público privada para apoyo de redes empresariales y se desarrolló la oferta de servicios por parte de actores de micro finanzas, asistencia técnica, negocios y pronósticos climáticos.
- **Agua y saneamiento:** Se logró escalar intervenciones de saneamiento total liderado por la comunidad (*santolic*) y sentar las bases para la auto-construcción/mejoramiento de letrinas, micro-empresarialidad sanitaria y el mercado del saneamiento (*mersan*). Se logró que instituciones micro financieras promuevan créditos para el saneamiento y que las municipalidades generen políticas e inviertan recursos para mejorar y regular los servicios de agua e impulsar plataformas de participación, mecanismos de transparencia y normas de integridad. Se está extendiendo el modelo Santolic a nuevos municipios con Fondos de Unicef y la Cooperación Española financiará el proyecto RU K'UX YA' en el departamento de Sololá; el cual integra los modelos de trabajo de Helvetas para reforzar las capacidades de mancomunidades, municipalidades y comunidades.
- **Género y gobernanza:** Se logró consolidar y evaluar un asocio para el empoderamiento socio-político de mujeres indígenas. Se logró la creación de cuatro plataformas de diálogo a nivel municipal sobre las necesidades estratégicas de las mujeres y las organizaciones de base firmaron un pacto de atención a las necesidades estratégicas de las mujeres con los/as candidatos/as a alcaldes.
- **Manejo de recursos naturales:** Se logró demostrar que es posible la diversificación de los ingresos de la economía familiar a través de servicios turísticos e incentivos forestales. Adicionalmente se logró que las comunidades conserven sus bosques y se movilizaron coinversiones municipales, privadas y del estado para iniciativas de turismo comunitario, conservación y buena gobernanza de bosques.

Los desafíos más urgentes y estratégicos para el año 2020 son, temáticamente:

- Mejorar efectivamente y de forma sistémica los servicios de apoyo y reglas que permitan escalar modelos de negocios a través de las cadenas de valor agropecuaria.
- Garantizar la sostenibilidad de los procesos en saneamiento autogestionario, a través del trabajo con las municipalidades y el seguimiento a comunidades certificadas.
- Institucionalizar y escalar las intervenciones en gobernanza de servicios de agua y conservación de bosques a través de turismo comunitario; complementándolas por socios con instituciones micro financieras (IMFs) que presten crédito accesible para saneamiento, agua y emprendimientos etno/eco-turísticos.
- Afianzar el trabajo a través de socios y encontrar modalidades escalables para facilitar el empoderamiento socio-político de mujeres indígenas, e incidencia sobre la prevención de la violencia contra las mujeres.

Internamente es importante dar continuidad a los planes de incidencia institucional y ampliar nuestras alianzas para incidir en actores gubernamentales y privados que permitan el escalonamiento nacional o regional de nuestros modelos de intervención. Adicionalmente continuar reforzando nuestras capacidades y la de socios para madurar las relaciones de partenariatio y evaluar su progreso. Se requiere alinear los procesos administrativos con la política de partenariatio. Se ve el requerimiento de mejorar la estrategia de gestión de conocimiento interna que permita capitalizar la experiencia de los proyectos en metodologías innovadoras; adicionalmente posicionar al equipo nacional y la organización en las áreas temáticas con mayor intensidad en espacios de diálogo nacional, plataformas, foros y alianzas con redes.

2. Actualización del Contexto del País

En 2019 se dieron importantes tendencias y cambios en el contexto general de Guatemala:

[Político]

- En junio de 2019 se realizaron las *elecciones presidenciales* en el país. El nuevo presidente Alejandro Giammattei fue electo tras postularse a la presidencia en tres ocasiones. El presidente ha mencionado que Guatemala no necesita apoyo de organismos como la ONU para combatir la corrupción.
- En septiembre de 2019, la Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG) cerró bajo presión del gobierno.
- El nuevo plan de gobierno priorizó la atención a la cobertura escolar, la *reducción a la desnutrición*, reducción de la pobreza e implementación de una estrategia de atención a migrantes.

[Violencia]

- Se registró un incremento de 32% en casos de *extorsión* en Guatemala (Censo de Población, 2019).
- Se registraron 20.9 *homicidios* por cada cien mil habitantes. Los departamentos donde el programa tiene intervención: Sololá, Quiché, Huehuetenango y San Marcos registraron 3.8 homicidios por cien mil habitantes, Quetzaltenango 15.2 a 19.0 homicidios por cien mil habitantes y la Ciudad de Guatemala mayor a 38 homicidios por cien mil habitantes. Se evidencian altas tasas de violencia y el posible riesgo para los equipos que implementan proyectos, socios y beneficiarios/as. En ciertas áreas urbanas o puntos estratégicos en la ruta migratoria y de narcotráfico, las tasas de homicidios son de 70 a 100 homicidios por cien mil habitantes.

[Migración]

- En 2019 al menos 96,740 personas fueron *deportadas* a Guatemala (OIM - Iniciativa de Gestión de Información de Movilidad Humana en el Triángulo Norte, diciembre 2019). Guatemala es parte del acuerdo bilateral con Estados Unidos, conocido como un acuerdo de tercer país seguro, implicando el traslado/deportación de solicitantes de asilo no guatemaltecos hacia el país para presentar su solicitud allá. Guatemala tiene una ley nacional que reconoce a los refugiados, así como un procedimiento para recibir y procesar las solicitudes de asilo. Sin embargo, en la práctica, hay serias preocupaciones sobre la capacidad del país para proporcionar un procedimiento completo y justo.

Además, se dieron tendencias y cambios importantes en el contexto directamente relacionado al programa:

- Más de la mitad (57%) de la población vive por debajo del umbral de *pobreza* que se agudiza en las familias en el Altiplano Occidental, donde está la mayoría de la población indígena, y donde Helvetas concentra su trabajo.
- El país alcanzó la sexta tasa más alta de *desnutrición crónica* en el mundo. En 2019, el Sistema de Información Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional registró 14,084 casos de desnutrición aguda dado que el país sufrió reducciones de cosechas del 50 a 75%. Se estima que el 15% de la población rural está en inseguridad alimentaria. Las familias en el Altiplano Occidental en su gran mayoría dependen de la agricultura y la crianza de pequeños animales domésticas para garantizar sus ingresos.
- Las *lluvias* entre mayo y octubre provocaron inundaciones y deslizamientos, afectando a 1,285,000 personas.
- La *brecha de género* en el país se mantiene. Las mujeres son las más pobres, más excluidas y tienen el peor acceso a servicios y oportunidades. Adicionalmente este año el presupuesto de los Centros de Apoyo Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia, espacios para mujeres afectadas por violencia, fue reducido en un 97% por el Congreso de la República.

3. Avances del Programa de País

3.1. Avances considerando los Objetivos Estratégicos y Áreas de Trabajo de HELVETAS

Se ha logrado avances significativos en el programa. La escala de las intervenciones está creciendo: se superaron las metas de impacto para 2019 con **30%**. Se han logrado casi la totalidad de los metas de impacto previsto para 2019, en los diferentes ejes temáticos:

ECONOMÍA RURAL



Objetivo de desarrollo:

Mejorar los medios de vida de la población rural a través del incremento de empleo, la generación de ingresos y su contribución a la seguridad alimentaria.

Impacto:

| | | |
|-------------|---------------|---|
| Meta anual: | 25,000 | Beneficiaria/os impactada/os que mejoran sus ingresos y (auto) empleo |
| Logro 2019: | 68,126 | |
| | 273% | (69% mujeres) |

Se lograron importantes efectos a nivel de ingresos y empleo del grupo meta, del funcionamiento del sistema de mercado y de creación de condiciones favorables para sostener los cambios:

[Cambios en el grupo meta]:

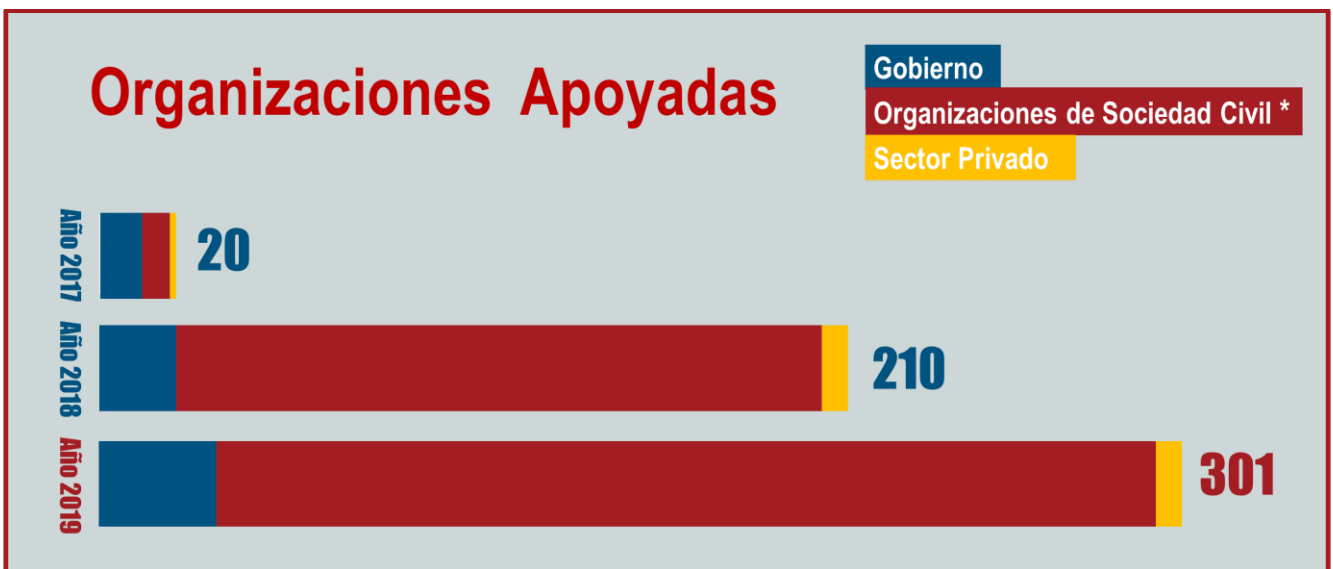
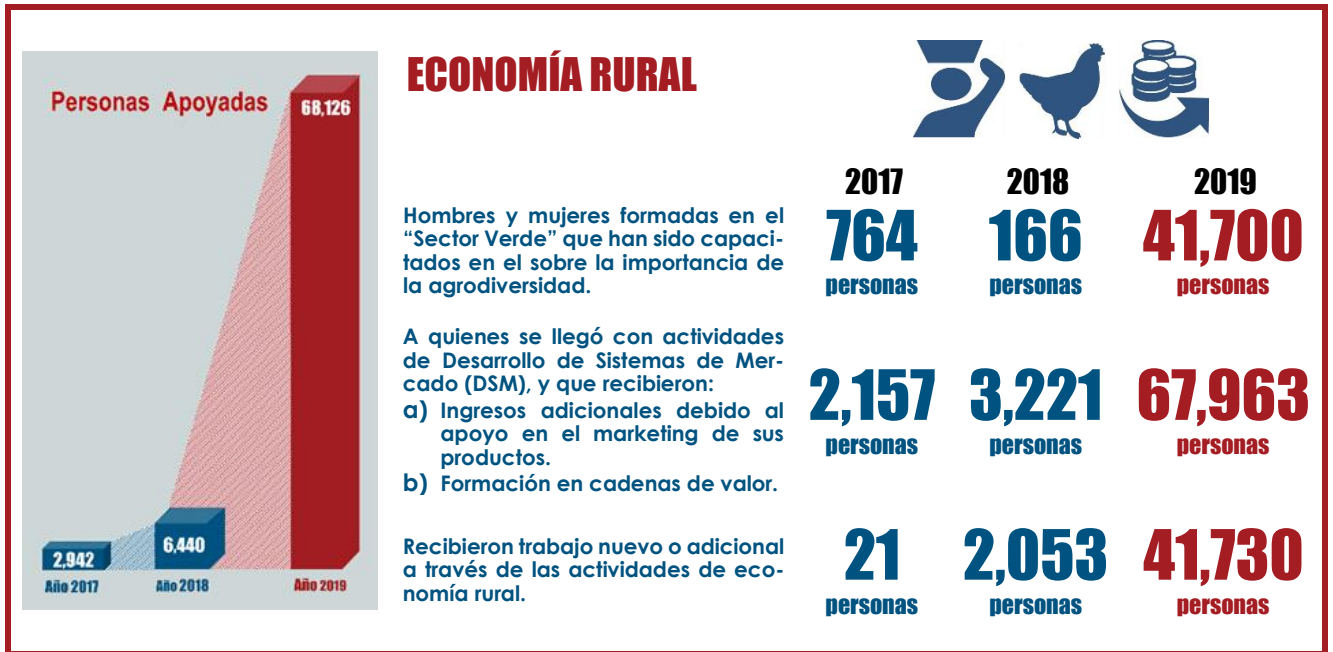
- Se ha afianzado el enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado para mejorar el acceso a mercados de la población rural, 68,126 personas, 69% mujeres, están articuladas en 225 redes empresariales y 27 empresas turísticos asociativas en doce cadenas de valor en el Altiplano Occidental, quienes generaron ingresos de Q20,000,000 aproximadamente.

[Cambios en el funcionamiento del sistema]:

- Catorce empresas (clientes y proveedores) están articulados a las redes empresariales.
- Ocho empresas privadas prestan servicios de asistencia técnica al sector agropecuario y las redes empresariales cuentan con una red de promotoras/es de asistencia técnica.

[Cambios en condiciones favorables]:

- Las empresas privadas han coinvertido con Q397,500 para el desarrollo de redes empresariales.
- Once municipios formularon Políticas Públicas de Desarrollo Económico Local, en donde actores privados son los protagonistas, y el estado es un facilitador del entorno favorable para el desarrollo.
- Las municipalidades aportaron Q2,850,000 como contraparte para el fomento del desarrollo local.
- La metodología de redes empresariales es utilizada por al menos ocho organizaciones de desarrollo.
- Se reconoció la potencialidad del turismo comunitario en el Altiplano Occidental en INGUAT y las municipalidades y se lograron compromisos de coinvertir en este sector.



Se contribuyó a la mejoría de los medios de vida de 68,126 mujeres y hombres rurales del Altiplano Occidental, reforzando su integración en cadenas de valor agropecuarias y etno/eco-turísticas, de manera inclusiva y sostenible, incrementando sus ingresos y (auto) empleo. Se alcanzaron los siguientes avances en los efectos planificados:



| | Presupuesto: | Asignado: | Realizado: | Ejecución: |
|--------------------|--------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Helvetas | | GTQ 1,683,794 | GTQ 1,700,754 | 101% |
| Donantes | | GTQ 29,324,328 | GTQ 23,523,252 | 80% |
| Total | | GTQ 31,008,122 | GTQ 25,224,006 | 70% del presupuesto |
| Costo/beneficiario | | GTQ 370 | | (47,7 CHF/beneficiario) |



Logros alcanzados:

- ✓ Se elaboraron planes de inversión en la capacidad productiva agropecuaria de pequeña/os productora/es agropecuaria/os asociada/os en 22 municipios en cinco departamentos del Altiplano Occidental. De esta manera se formaron y apoyaron a 250 nuevas redes empresariales y se recuperaron 180 redes empresariales formadas en años anteriores, que integran pequeña/os productora/es de gallinas, cerdos, ovejas, miel, papa, hortalizas (de consumo local y exportación), café y amaranto. Los PdIs que suman a un valor de 18.5 millones de quetzales, fueron financiados en 22% por las municipalidades [y otras instancias estatales] y en 20% por la/os productora/os misma/os. Esto significa una mayor apropiación.
- ✓ Además, se incidió en 11 empresas ancla, que coinvirtieron en infraestructura productiva, asistencia técnica, contratos de compra-venta con las redes empresariales, a través del establecimiento de un fondo concursable que estimula la inversión privada y los enlaces directos entre empresas de exportación, transformación y comercio con redes empresariales, y la innovación productiva, agro-empresarial y de mercadeo.
- ✓ Luego, se convencieron a ocho instituciones micro financieras de prestar servicios de educación financiera y ofrecer líneas de crédito a las redes empresariales para escalar sus agro-negocios. Así se facilitó que más de 4,000 pequeñas productoras reforzaron sus capacidades de gestión financiera y empresarial y 700 abrieron cuentas de ahorro y obtuvieron acceso a servicios financieros.
- ✓ La/os productora/es asociada/os agropecuaria/os lograron realizar un volumen total de ventas de 20 millones de quetzales, o sea: 2400 Q por familia asociado [320 CHF]. Esto es un aumento con un factor de 3.1 con 2018.
- ✓ Se establecieron tres nuevos socios de implementación de las redes empresariales en fomento del desarrollo agropecuario (llegando a 10 socios en total). Se les apoyó para desarrollar su capacidad operativa, técnica, financiera y metodológica.
- ✓ Se notó que en años anteriores las 60% de las redes empresariales formadas y asistidas entraban en problemas operacionales y que 30% se desintegraron. Por esta razón se rescataron 180 redes anteriores, revitalizándolas, reforzando su capacidad técnica y socio-empresarial, y ligándolas mejor a los mercados.
- ✓ Se facilitó el establecimiento de 3 nuevas cooperativas y se reforzaron un total de 7 cooperativas en donde están asociadas las redes empresariales, y se logró que la/os pequeña/os productora/os alcancen mayor acceso a contratos de compra/venta y obtienen mayores beneficios.
- ✓ Se facilitó la participación de las redes y cooperativas en múltiples ruedas de negocios, ferias y otros eventos donde podrían conectarse con empresas y servicios de apoyo.
- ✓ Se estableció un equipo especial que, con los socios, facilitaron que las redes empresariales formularon sus planes de comercialización, y si tenían esta ambición y potencialidad: sus planes de negocio para escalar sus agro-negocios. Además, se formularon 11 planes de negocios con las redes de redes.
- ✓ Se continuó aportando a la preparación de un fondo de garantía que permite a las redes, las redes de redes y empresas ancla acceder con mayor facilidad las líneas de crédito, disminuyendo temporalmente el riesgo inicial para las entidades micro financieras.
- ✓ En los consejos directivos de las redes empresariales se logró que alrededor de un 60% de los cargos fueran ocupados por mujeres. Tanto el análisis cualitativo como el cuantitativo muestran que 88% de las mujeres están satisfechas sobre el desempeño propio al involucrarse en actividades económicas, que 83% de sus hombres apoyan su trabajo en redes empresariales, y que 32% de las mujeres ganaron el poder de toma de decisiones sobre los ingresos familiares y pueden disponer de sus ingresos propios con autonomía (comparado con 15% fuera del proyecto).
- ✓ Se llegó a incidir en 11 municipalidades que formularon y aprobaron sus políticas de desarrollo económico local inclusivo y sostenible y operacionalizaron sus OMDE, COFETARN y DMM.
- ✓ Se establecieron dos mesas técnicas regionales agroclimáticas desde donde se analizan los pronósticos climáticos, se proponen modelos agronómicos y se generan boletines informativos y recomendaciones sobre medidas adaptativas al cambio climático.
- ✓ Se promovieron sistemas de ferti-riego por goteo y nuevas variedades resistentes. Se fortalecieron las capacidades de la/os 860 promotora/es locales, los 50 extensionistas del MAGA y los funcionarios de 8 empresas privadas en la prestación de servicios de asistencia técnica apropiada y buenas prácticas agropecuarias adaptadas al cambio climático.
- ✓ Se comprobó el potencial de las cadenas de amaranto, hortalizas de exportación, artesanías modernizadas y etno/eco-turismo para la/os pequeña/os productora/os en el Altiplano Occidental. Se socializó la información sobre la brecha entre la oferta existente y la potencial demanda del mercado, y se mapearon todos los actores claves y factores críticos en sus cadenas de valor. En cuanto al turismo comunitario se logró comprobar, a través de la sistematización de siete experiencias piloto, que esta cadena no solamente genera ingresos muy significativos y oportunidades específicos para jóvenes, sino también demostrablemente aporta a la conservación de los bosques y la biodiversidad; y entonces es una estrategia válida de adaptación y mitigación.



Estos avances manifiestan que se dieron las siguientes contribuciones a la estrategia de programa:

- El empoderamiento de mujeres resulta no solo en su mayor autonomía económica y posibilidad de escapar la pobreza, sino también trasciende en su liderazgo, reconocimiento y participación socio-política. El empoderamiento económico es primordial. Es una condición básica sin la cual otras intervenciones resultan difíciles. Sin embargo, los lazos entre el empoderamiento económico y socio-político todavía no son suficientemente aprovechados. Es importante entonces continuar a catalizar el intercambio entre proyectos e iniciar acciones conjuntas.
- En este sentido es importante recalcar que se ha evidenciado en 2019 una relación directa entre el empoderamiento económico de la mujer y la incidencia de violencia contra la mujer: o sea las mujeres con ingresos propios enfrentan más frecuentemente actos de violencia. Por esta razón es importante continuar y ampliar las actividades para la prevención y atención a la violencia contra la mujer.
- Las actividades del eje económico progresivamente siguen un enfoque sistémico de mercados, y se alinean mejor a las nuevas políticas de partenariado. El equipo de Helvetas, y de los socios implementadores, sin embargo, todavía no tiene todas las habilidades prácticas para cultivar las capacidades de los socios estratégicos.
- Una vez que las actividades en el eje económico se maduren se espera impactos a mayor escala. Es un enfoque innovador que ningún otra ONG o programa ha realizado.



Se aprendieron las siguientes lecciones e implicaciones para el programa en 2020:

- Se logró operacionalizar mucho mejor nuestro trabajo de empoderamiento económico y se identificaron nuevos socios estratégicos con las cuales se relacionó y se las acompañó para progresivamente cultivar sus capacidades de provocar los cambios en las cadenas y sistemas de gobernanzas que la/os pequeña/os productora/os requieren para participar mejor y más favorablemente en sus cadenas de valor.
- El rol facilitador que es la base del enfoque sistémico, resulta requerir de un verdadero trabajo en equipo y, la creación y el fortalecimiento de capacidades de forma continua, es vital para lograr un alto desempeño. Es de suma importancia invertir más en las capacidades del equipo y de los socios en DSM, mercadeo y gestión de agro-negocios.
- El implementar los proyectos en partenariatio con socios y actores del sistema, inicialmente puede hacer más lento y complicado el proceso (el cambio sistémico) pero resulta acelerar en las etapas posteriores y derivar en mayores resultados e impactos, de mayor sostenibilidad. Inicialmente, entonces, se requiere de un constante acompañamiento para la transferencia de las metodologías, para lograr una verdadera comprensión de las mismas. Muchas veces también requiere intervenciones continuadas de apoyo en diversos ciclos productivos consecutivos: es un proceso de largo plazo.
- Se observó en un par de casos que la no adecuada selección de socios implementadores para la fase de fomento, puede dar lugar a una confusión de roles, la cual generalmente desvirtúa el rol principal de una organización de mercado (actor del sistema), resultando en complicaciones administrativas y operacionales, pero también en la pérdida de oportunidades de intervenciones sistémicas de mercados. Por esta razón se cambiará la composición de la cartera de socios implementadores y especialmente las cooperativas serán más bien reforzadas como actores de sistema, para facilitar la comercialización y los nexos con las empresas ancla.
- El manejo de proyectos de desarrollo económico inclusivo y sostenible requiere de un pensamiento tanto social como empresarial - buscando tanto oportunidades de negocio como el acceso y beneficio igualitario de mujeres y jóvenes marginalizados. Para el éxito de los grupos, sin embargo, es un factor esencial que haya buenas oportunidades de vender a un precio suficientemente interesante. Esto normalmente requiere de innovaciones en la cadena y la conexión a nuevas empresas transformadoras o compradoras. Las innovaciones suelen estar relacionados con la agilidad de respuesta a la información de mercados, el posicionamiento como marca, la garantía de la continuidad, volumen y calidad (lo cual es un desafío logístico, organizativo y técnico para las cooperativas), y/o la producción especializada o fuera de época. Es importante mantener un sistema de monitoreo que ágilmente identifica tendencias y permite asesorar productora/os asociada/os sobre sus estrategias oportunas de negocio. Actualmente el monitoreo es todavía algo lento y programático, y sería idóneo superar esto.
- Se nota que las intervenciones del fondo concursable y del apoyo al escalonamiento espontáneo de las redes y cooperativas (a través de PdN, crédito y enlaces con empresas ancla) son 6 a 7 veces más eficientes que las coinversiones directas. Se espera que en 2020 se concentra más en este tipo de intervenciones sistémicas (basadas más en el "jale" del mercado), y que se limitan al mínimo las coinversiones directas (basadas más en el "empuje" del mercado), tanto en el ámbito agropecuario como etno/eco-turístico. Se apoyarán los equipos y socios en este cambio de enfoque.



AGUA Y SANEAMIENTO

Objetivo de desarrollo:

Mejorar la gestión, acceso, y calidad de los servicios de agua, saneamiento e higiene con transparencia, y en cumplimiento de las leyes y normas vigentes, aumentando las inversiones al sector.

Impacto:

| | | |
|-------------|----------------|--|
| Meta anual: | 100,000 | Beneficiarios impactados en que mejoran su acceso a agua potable, saneamiento y salud. |
| Logro 2019: | 108,218 | |
| | 108% | (54% mujeres) |



Se lograron importantes efectos a nivel de acceso a buenos servicios de agua, saneamiento y residuos sólidos del grupo meta, del funcionamiento del sistema de gobernanza y gestión de los servicios y de creación de condiciones favorables para sostener los cambios:

[Cambios en el grupo meta]:

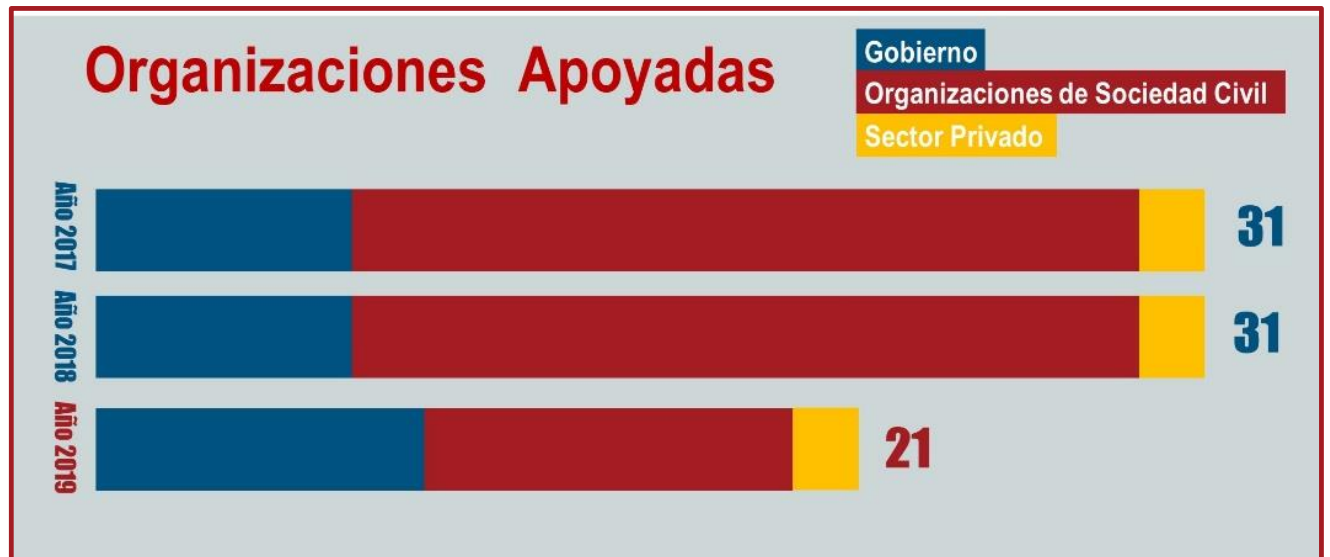
- 79,218 personas mejoraron su acceso a saneamiento básico y 156 comunidades se certificaron como libres de contaminación fecal en el ambiente (FIDAL).
- 859 niños y 857 niñas cuentan con instalaciones sanitarias mejoradas en sus escuelas.
- 1600 familias acceden a mejor calidad del servicio de agua.
- 30,000 personas cuentan con mejores servicios de regulación y recolección de desechos sólidos en Centroamérica.

[Cambios en el funcionamiento del sistema]:

- Dos instituciones micro financieras promueven créditos para saneamiento.
- Dos gobiernos municipales han declarado como compromiso oficial la eliminación de la defecación al aire libre y han asignado presupuesto.
- Ocho municipalidades invierten significativamente en el mejoramiento de la gobernanza y gestión de los servicios de agua y saneamiento.
- En cuatro municipalidades y sesenta y nueve comunidades los usuarios mejoraron con más de 30% su pago puntual de tarifas y cuotas de agua.

[Cambios en condiciones favorables]:

- La sociedad civil se ha organizado en comités *santolic*, al menos 1,900 líderes/as.
- La Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional ha integrado en sus planes municipales el seguimiento a las comunidades certificadas libres de defecación al aire libre.
- El Instituto de Fomento Municipal (INFOM) cuenta con 28 personas capacitadas con la metodología *santolic*.
- Seis municipios han fortalecidos a sus Oficinas Municipales de Agua y Saneamiento (OMAS) y sus Unidades de Gestión Ambiental y Riesgos (UMGAR) para orientar a las comunidades en temas de higiene y saneamiento.
- La metodología *santolic* está siendo analizada en espacios de diálogo como la Red de Agua y Saneamiento de Guatemala y la SESAN por su enfoque de intervención sin subsidios y su amplio impacto y costo reducido.
- Al menos dos organizaciones de desarrollo están utilizando la metodología *santolic*.
- La Asociación de Desarrollo Integral de Municipalidades del Altiplano Marquense, ADIMAM aplica metodologías para la buena gobernanza y gestión de los servicios de agua.



Se contribuyó a la mejoría de la gestión, acceso, y calidad de los servicios de agua, saneamiento, higiene y residuos sólidos con transparencia, y en cumplimiento de las leyes y normas vigentes, para 108,218 mujeres y hombres (mayormente) del Altiplano Occidental y Corredor Seco. Se alcanzaron los siguientes avances en los efectos planificados:

| | | | |
|---------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|
| Presupuesto: | Asignado: | Realizado: | Ejecución: |
| Helvetas | GTQ 1,765,879 | GTQ 1,744,690 | 99% |
| Donantes | GTQ 7,007,946 | GTQ 6,955,736 | 99% |
| Total | GTQ 8,773,825 | GTQ 8,700,426 | |
| | 20% del presupuesto | | |
| Costo/beneficiario | GTQ 80,4 | (10,4 CHF/beneficiario) | |



Logros alcanzados:



- ✓ En cooperación con UNICEF, se escaló la metodología *santolic* (saneamiento total liderado por la comunidad) en 6 municipios de los departamentos de San Marcos, Huehuetenango y Chiquimula. Se lograron certificar 156 nuevas comunidades libres de contaminación fecal, con una población total de 12,394 familias, o sea: 70,218 personas.
Así se llegó a un total de 493 comunidades certificadas en los últimos 3 años. Se aumentó la escala de intervención con un factor 2.7, mientras que el tiempo del proceso se bajó a 3.5 meses, desde la primera entrada en la comunidad hasta la celebración de la certificación externa, cuando todas las familias adopten los 3 hábitos sanitarios:
 - lavarse los manos después de defecar y antes de preparar la comida y comer;
 - usar una letrina mejorada sanitaria y mantenerla; y
 - deshacerse sanitariamente de los pañales desechables.

La metodología llegó a una buena eficiencia de costos, sobre todo porque no implica ningún tipo de subvención y solo contempla comunicación y fortalecimiento de liderazgo comunal. Se logró que todas las municipalidades institucionalizaron la facilitación de *santolic* en las comunidades rurales y cuatro asignaron un presupuesto para este propósito y cubren el salario y las operaciones de facilitadores dedicados. En dos comunidades se formularon políticas para llegar a 100% de las comunidades libres de contaminación fecal.

Se consolidó el asocio con 2 asociaciones de la sociedad civil, las cuales son ahora capaces de replicar la metodología y comenzaron a fortalecerse organizativamente. En total se capacitaron 1,376 líderes comunitarios como facilitadore/as comunales de *santolic*.

Se comenzó a sistematizar la metodología exhaustivamente, y se logró acercarse al INFOM y MSPAS e interesarles en la metodología, con tal efecto que expresaron el deseo de capacitar a su personal en la metodología y firmar un convenio para escalarla dentro su organización, asignando esta tarea a sus funcionarios descentralizados. De igual modo algunos diputados expresaron interés en la metodología, por su efectividad y eficiencia; y por su impacto sobre la desnutrición crónica.

En respuesta a la demanda así generada para productos y servicios sanitarios, se montó un pilotaje, en un municipio, de reforzar al mismo tiempo la oferta de tales productos y servicios, reforzando la cadena de valor y asegurando que su oferta esté en sintonía con las necesidades y preferencias de las familias rurales. Para tal efecto se estableció una alianza local de ferretería, albañiles e instituciones micro-financieras para promover el mercadeo de productos sanitarios de alta popularidad y accesibilidad económica. Se elaboraron y distribuyeron dos catálogos (llegando a 1,446 personas): uno de auto-construcción de letrina y otro para productos modulares sanitarios. Se convencieron dos micro-financieras de abrir líneas de crédito familiar sanitaria y se colocaron modelos demostrativos en sus instalaciones. En asocio con una de las cadenas principales, se capacitaron 84 albañiles en construcciones de letrinas y supervisión de obras sanitarias. Ellos construyeron 3,175 letrinas y 4 biodigestores. Falta todavía sistematizar la experiencia y elaborar una estrategia coherente de mercadeo de saneamiento (*mersan*), basado en la demanda de productos sanitarios los estratos pobres y muy pobres.
- ✓ Se cerró y sistematizó el proyecto WIP, que promovió la integridad en el sector de agua y saneamiento en 4 municipalidades y 64 comunidades en San Marcos, y a través del cual:
 - se incidió en las comunidades y municipalidades de establecer estructuras efectivas que se dedican exclusivamente a la provisión de buenos servicios de agua y saneamiento: los CAS y OMAS, respectivamente; y se fortalecieron dichas estructuras para que cumplan cabalmente con su mandato y mejoran la operación, administración y mantenimiento de sus sistemas de agua y saneamiento
 - se organizaron campañas de sensibilización sobre temas tales como, la cloración del agua y la cultura de pago
 - se capacitaron líderes y autoridades comunales; y funcionarios y autoridades municipales en el marco legal de la gobernanza e integridad, la descentralización, la participación ciudadana y las políticas del estado referente al sector de agua y saneamiento, facilitando tanto la incidencia de comunidades en los consejos de desarrollo (para reclamar mejores servicios de agua, y mayor asignación presupuestal a sus necesidades), como fortaleciendo la capacidad municipal de ajustar mejor sus planes y presupuestos municipales a las necesidades reales de las comunidades y dar acceso libre a información pública (planes, presupuesto e informes de gastos del sector de agua y saneamiento) y rendir cuentas.
 - se establecieron y reforzaron 60 espacios comunales y municipales de diálogo, consulta y participación ciudadana donde los líderes, funcionarios y autoridades tomaron decisiones conjuntas y de consenso sobre cómo mejorar los servicios de agua y saneamiento.
- ✓ Se logró mejorar, de esta manera, en 2019, significativamente la calidad del servicio de agua en 16 comunidades y 4 cascos municipales, beneficiando aproximadamente 1,600 familias, o sea: 8,000 personas, se elaboraron testimonios comunales y municipales sobre los logros alcanzados, para inspirar las nuevas autoridades electas, y para alimentar a ADIMAM, la mancomunidad del Valle Marquense, para replicar las experiencias en todas las 12 municipalidades miembros, a través del proyecto GIGAM, financiado por la Unión Europea. Reforzamos las capacidades de gestión, metodológicas e institucionales de ADIMAM, logrando que:
 - su equipo se apropie de las metodologías y módulos de formación del proyecto WIP (validadas por INAP y ANAM), mostrando su buena aplicación en más de 80% de las 12 municipalidades y 30 comunidades e induciendo mejoras similares en la gobernanza y gestión de los servicios de agua.
 - su equipo gestione y administre bien el proyecto, elaborando líneas de base, montando un sistema de monitoreo y escribiendo y gestionando planes, presupuestos e informes técnicos y financieros de acuerdo con las normas del donante.

Logros alcanzados:



- ✓ La calidad del asocio se mejoró, gracias a cambios en la gerencia y en la coordinación del proyecto, a través de un acompañamiento cercano del equipo en su trabajo y la incidencia con los alcaldes municipales sobre el enfoque de las intervenciones que no tienen un carácter político partidario, sino apuntan hacia el fortalecimiento de capacidades municipales y comunales de gestión de servicios de agua y la planificación más armónica de las medidas para mejorar el servicio, basado en la transparencia, participación y rendición de cuentas. Se logró remover ciertas connotaciones negativas y resistencias políticas sobre la finalidad de las intervenciones, mostrando sus resultados en reducción de mora y satisfacción ciudadana con los servicios mejorados de agua.
- ✓ A invitación de la Cooperación Española, y en consorcio con una ONG española (Acción Contra el Hambre) se inició un proyecto que garantiza la sostenibilidad técnica, socio-organizativa y financiera de servicios de agua y saneamiento básico en 12 municipalidades y 120 municipalidades en Sololá, capitalizando las buenas prácticas acumuladas en Helvetas en manejo de cuencas, fortalecimiento de la gobernanza y gestión municipal y comunal de agua y saneamiento, formación de gestores comunales y municipales y santolc; y agregando nuevas innovaciones de crédito de agua y saneamiento y para la mejora de la administración financiera del servicio de agua. El proyecto fue operacionalizado, después de una alargada negociación administrativa y su fase de inceptión (llamado POP) entró en ejecución a mediados de 2019. Logramos elaborar la línea base, colectando información sobre la situación técnica, ambiental, socio-organizativa y financiera de los sistemas, y elaborar el plan operativo correspondiente para atacar los principales desafíos. El plan operativo está en evaluación con el donante, y será aprobado al final del primer trimestre de 2020, y luego se inicia la ejecución del proyecto.
- ✓ Se formuló y ganó un nuevo proyecto, financiado por la Unión Europea, en un consorcio con las 5 municipalidades más urbanas de San Marcos para mejorar la resiliencia y calidad de los servicios de agua, protegiendo mejor las fuentes y las napas subterráneas de agua, y favoreciendo la continuidad del ciclo hidrológico, reduciendo el desperdicio del agua, mejorando su gestión y administración e innovando los sistemas de control y calidad. Se elaboraron los planes, se acordó y firmó el convenio del consorcio y se firmaron los contratos con el donante. Con este proyecto ampliamos nuestro ámbito de intervenciones hacia las zonas urbanas, capitalizando en metodologías validadas tales como, pago por servicios, reforestaciones de zonas de recarga, zanjas de filtración, tecnificación de sistemas de control y administración, auditorías sociales, fortalecimiento de consejos de desarrollo y campañas de calidad de agua. Sin embargo, nos da la oportunidad de introducir y pilotar nuevas innovaciones relacionados con la arquitectura ahorradora y conservadora de aguas, los medidores pre-pago y el control participativo de calidad. De igual manera entramos en un consorcio bien preparado con las municipalidades y las sus dependencias técnicas de agua, que se destacan entre los mejores del país, a pie de igualdad. Otro aspecto interesante es que lograremos relacionar el tema de resiliencia al cambio climático con el buen servicio de agua.
- ✓ Se iniciaron, como intermediario del Departamento del Estado de los Estados Unidos, un último ciclo de siete nuevos proyectos de gestión de residuos sólidos con participación pública, en diferentes países centroamericanos, llegando a beneficiar aproximadamente 30,000 personas con mejores servicios de recolección de desechos sólidos y un ambiente más sanitario gracias a la reducción, re-uso y reciclaje de residuos sólidos. Se lanzó una plataforma de intercambio y aprendizaje mutuo sobre el manejo de desechos sólidos.



Estos avances manifiestan que se dieron las siguientes contribuciones a la estrategia de programa:

- Helvetas logró a pasar a ser una organización de referencia en Guatemala en el sector de agua, saneamiento, higiene y residuos sólidos. En 2019 logramos capitalizar nuestra reputación y desarrollar nuevas intervenciones, a una escala mediana, con el potencial de llevarlas a una escala mayor en el futuro mediano. Las intervenciones están basadas en enfoque sistémico, de fortalecimiento de las capacidades autogestionarias de las comunidades (de manejar su saneamiento, sus residuos y sus sistemas de agua, de incidir en la toma de decisiones municipales) y las capacidades municipales de prestar mejor los correspondientes servicios y facilitar que las comunidades sean autogestionarias. El trabajo de Helvetas está exclusivamente orientado hacia la facilitación y capacitación de actores locales y la incidencia sobre las municipalidades para adoptar mejores prácticas de gobernanza y asumir su responsabilidad de mejorar los servicios correspondientes en el casco urbano y las comunidades rurales. Somos entre las muy pocas ONGs que se posicionan así, y los donantes del sector y las asociaciones profesionales nos reconocen por nuestra innovación y nuestro nuevo rol y posicionamiento, como se evidencia con el nuevo proyecto ancla en Sololá que comienza en 2019. El conjunto de enfoques (gestión descentralizada, énfasis en gobernanza e integridad -en lugar de infraestructura- *santolic*, *mersan* y crédito sanitario) es apropiado para el sector y el contexto actual del país.
- Con la ejecución de los proyectos SAHTOSO y WIP, Helvetas empuja la temática de saneamiento básico sostenible y gobernanza e integridad de servicios de agua y saneamiento. Las metodologías se han madurado y sistematizado en 2019 y llaman la atención del MSPAS, INFOM, ANAM, INAP, UNICEF, los bancos multilaterales, las mancomunidades y nuevas administraciones municipales, y varios profesionales, empresas e instituciones micro financieras del sector. Se está llegando a una escala de impacto interesante llegamos al momento oportuno de buscar un escalonamiento mayor. Esto requiere una mayor incidencia.
- Un pilotaje de manejo municipal de residuos sólidos, y la colaboración técnica con EAWAG, podrá añadir otro eje al conjunto de trabajo de Helvetas en agua y saneamiento, una vez que logramos capitalizar los aprendizajes y formular una iniciativa donde establecemos un asocio de larga duración, concentrado en la cuenca del Lago Atitlán, donde podemos crear sinergias con el proyecto ancla Ru K'ux Ya'. Muchas de las metodologías de cambio de comportamiento y refuerzo de la gobernanza de los servicios que se aplican en el repertorio de intervención que promueve Helvetas, también son muy aplicables en el sector de residuos sólidos.
- Es muy interesante que las metodologías de refuerzo de la gobernanza y gestión de servicios de agua que se ha venido aplicando y promoviendo en el área rural (el llamado modelo CAS/COCODE) y en el ámbito municipal (el llamado modelo OMAS), son también muy aplicables en la mejora de la disponibilidad, continuidad y calidad de agua en las áreas urbanas. Además, las experiencias acumuladas en manejo de cuencas, protección de ZdRH y pago por servicios resultan de mayor importancia en el ámbito urbano donde se enfrentan serios desafíos de resiliencia en los servicios de agua. Es importante que logramos extender nuestras intervenciones entonces al ámbito de la resiliencia, eficiencia y calidad de los servicios de aguas urbanas.



Se aprendieron las siguientes lecciones e implicaciones para el programa en 2020:

- Se debe reforzar nuestra capacidad interna para identificar y asesorar instituciones claves en el sector y progresivamente cultivar su capacidad en aquellos socios de sistema para montar intervenciones estratégicas y escalarlas e hacer incidencia para institucionalizarlas.

Formulamos planes de refuerzo de capacidades e incidencia al respecto que se ejecutarán en 2020. El reto en todos los proyectos en este eje es buscar innovación y escalonamiento.

- Se debe continuar a identificar, validar y pilotar innovaciones, especialmente aquellas que permiten a los usuarios autogestionar su agua, saneamiento y manejo de residuos sólidos, que movilizan el sector micro-empresarial y micro financiero en alcanzar esta aspiración y que facilitan al gobierno local mejorar la administración de sus servicios. Se busca sistematizar el modelo CAS en 2020, y formular propuestas concretas de micro-crédito para agua y saneamiento. Igualmente se aspira institucionalizar la formación de gestores y autoridades en gobernanza y gestión de servicios de agua, saneamiento y manejo de residuos sólidos.
- Para la efectividad de las intervenciones en el ámbito de gobernanza de agua, saneamiento y manejo de desechos sólidos es importante que no solo reforzamos las capacidades comunales y municipales de participación, transparencia y rendición de cuenta, sino que también reforzamos la capacidad de aplicar los derechos ciudadanos de reclamo en caso de sospecha (o pruebas) de abuso de poder o corrupción en la adjudicación o ejecución de obras y contratos de servicio. Por esta razón es importante, expandir el programa y facilitar el fortalecimiento de medios de comunicación, líderes comunales como informantes y funcionarios municipales encargados con la aplicación de códigos y normas éticas y de calidad.

GOBERNANZA Y GÉNERO



Objetivo de desarrollo:

Fortalecer la sociedad civil y gobiernos locales, fomentando la gobernabilidad democrática local y procesos inclusivos para la toma de decisiones para el desarrollo local.

Impacto:

| | | |
|-------------|---------------|--|
| Meta anual: | 20,000 | Beneficiarias impactadas que se empoderan políticamente. |
| Logro 2019: | 10,818 | |
| | 51% | (59% mujeres) |

Se lograron buenos efectos iniciales a nivel de empoderamiento de mujeres del grupo meta, del funcionamiento del sistema de gobernanza y gestión de los servicios y de creación de condiciones favorables para sostener los cambios:

[Cambios en el grupo meta]:

- Más de diez mil mujeres y hombres conocen los derechos de participación social de las mujeres y tienen una disposición positiva hacia la corresponsabilidad del hombre en tareas domésticas y la libre participación política de las mujeres.

[Cambios en el funcionamiento del sistema]:

- Se han creado cuatro plataformas de diálogo sobre necesidades estratégicas de las mujeres.
- Organizaciones de base y las candidaturas a la alcaldía municipal firmaron un pacto de atención a las necesidades de las mujeres.

[Cambios en condiciones favorables]:

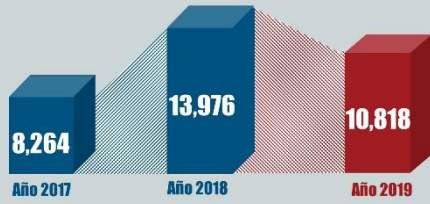
- Más de cuatrocientos y treinta mujeres lideresas iniciaron su formación sobre autoestima, gobernanza e incidencia política.
- Directivos de cuarenta y cinco COCODEs están sensibilizados sobre nuevas masculinidades y la importancia de ceder espacios de toma de decisión a las mujeres.

Se contribuyó al fortalecimiento de la sociedad civil y gobiernos locales para la inclusión social y empoderamiento de las mujeres y la satisfacción de sus necesidades estratégicas y prácticas. En 2019, se logró empoderar 10,818 mujeres y hombres del Altiplano Occidental para este fin. Se alcanzaron los siguientes avances en los efectos planificados:



| | | | |
|---------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------------|
| <u>Presupuesto:</u> | Asignado: | Realizado: | Ejecución: |
| Helvetas | GTQ 1,510,157 | GTQ 1,492,615 | 99% |
| Donantes | GTQ 0 | GTQ 0 | |
| Total | GTQ 1,510,157 | GTQ 1,492,615 | 3% del presupuesto |
| Costo/beneficiario | GTQ 146 | (18,8 CHF/beneficiario) | |

Personas Apoyadas



GOBERNANZA Y GÉNERO



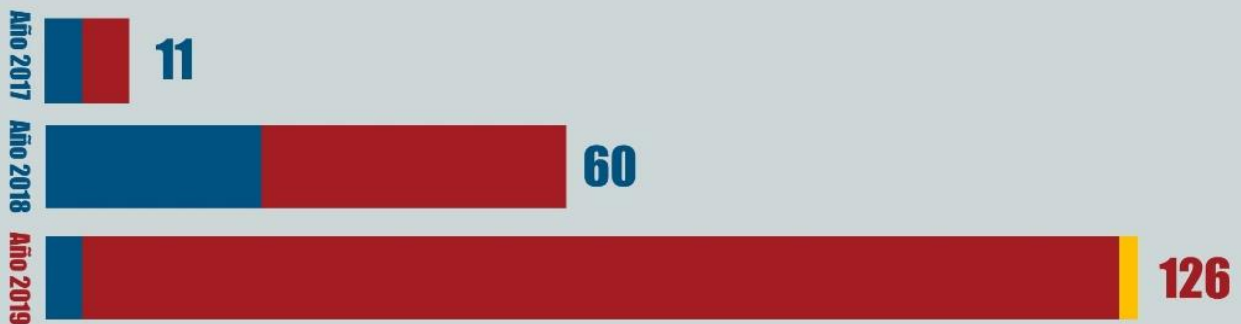
Gobiernos/consejos locales que recibieron capacitación en planificación participativa y/o en provisión de servicios a la ciudadanía de manera receptiva, transparente e inclusiva.

Participaron en un curso sobre sus derechos y obligaciones civiles o sobre gobernabilidad, descentralización / democratización o gestión local.

Apoyadas en su trabajo de promoción/diálogo político.

| | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|---|--|------|
| 62 gobiernos o concellos locales | 91 gobiernos o concellos locales | 106 gobiernos o concellos locales | |
| 8,264 personas | 13,976 personas | 10,818 Personas | |
| 6 organizaciones y redes de sociedad civil | 34 organizaciones y redes de sociedad civil | 107 organizaciones y redes de sociedad civil | |

Organizaciones Apoyadas



Logros alcanzados:



- ✓ Se comenzó a ejecutar intervenciones para el empoderamiento socio-político de mujeres con el socio Serjus, enfocándose en tres ejes: a) formar lideresas, b) formular políticas municipales de género y organizar auditorías sociales de género y c) cambiar normas y comportamientos de hombres que inhiben la libre participación de mujeres en espacios de toma de decisiones.
- ✓ Se capacitaron 437 mujeres lideresas en liderazgo, autoestima e incidencia [de las cuales 64 mujeres siguieron 2 o más módulos y ahora se consideran como bien preparadas para acciones de incidencia comunal o municipal] y se fortalecieron 4 de sus organizaciones de segundo piso. Además, se sensibilizaron 77 directivos de 45 COCODEs sobre las nuevas masculinidades y la importancia de ceder espacios de toma de decisión a las mujeres. Con las lideresas y directivos de COCODEs se negociaron pactos pre-electorales en 4 municipios con 20 partidos políticos y comités cívicos sobre las necesidades de las mujeres, logrando que en los debates electorales y los planteamientos políticos se prestó atención a las necesidades de las mujeres.
- ✓ Se capacitaron a 666 mujeres lideresas y hombres líderes sobre la buena gobernanza municipal y consecuentemente se facilitó que 26 organizaciones de mujeres firmaron pactos políticos con candidatos a alcalde - lo cual sentó las condiciones para el diálogo político entre sociedad civil y el gobierno para la gestión municipal de 2020 a 2024. En 4 municipios se establecieron plataformas de diálogo sobre necesidades estratégicas de las mujeres, se reforzaron las DMMs, se realizaron análisis del presupuesto con perspectiva de género y se negociaron y firmaron convenios programáticos sobre empoderamiento de mujeres. Se firmaron convenios de colaboración y co-financiamiento con las DMMs de 4 municipalidades, la SEPREM y la DEMI.
- ✓ Se llegó a un acuerdo en estos municipios para pilotar una versión del ranking municipal con indicadores de género, el cual después se usará para incidir en la SEGEPLAN para adecuar la metodología nacional del ranking y abogar que se instalen sanciones y beneficios para municipalidades que se distinguen por su atención a las necesidades prioritarias de las mujeres.
- ✓ Se sensibilizaron 16 autoridades ancestrales para promover normas sociales y comportamiento equitativos de género. Junto con la lideresas y autoridades sensibilizadas se lanzó una campaña sobre la participación política de la mujer y la corresponsabilidad doméstica de los hombres, la cual llegó a 6,500 personas, con una alta tasa de aceptación (86%) y resultó que 1,100 mujeres mejoraron su participación política y 312 hombres asumieron una nueva tarea doméstica semanal. Igualmente, se facilitó que en 8 escuelas primarias y secundarias se promuevan relaciones equitativas de género.
- ✓ Se dio seguimiento a la agenda de desarrollo organizacional, apoyando a Serjus en sus capacidades estratégicas, el clima organizacional y sus capacidades de comunicación.
- ✓ Se entraron en nuevos socios con ONGs que utilizan medios digitales para promover la gobernanza abierta, la participación directa y la transparentización de información pública y presupuestal (Guatecambia); y que promueven la nueva masculinidad, la prevención de violencia contra la mujer y la asistencia socio-psicológica y legal a mujeres que sufrieron de violencia (Nuevos Horizontes y Bárbara Ford). Se formuló una propuesta en conjunto para la Cooperación Canadiense.

Estos avances manifiestan que se dieron las siguientes contribuciones a la estrategia de programa:

- En 2019, logramos operacionalizar las intervenciones de gobernanza en empoderamiento de mujeres, con un enfoque sistémico. Esto abre oportunidades de consolidar e innovar la práctica, con los socios, e impactar en estos temas y llegar a impactos a escala. La realización de estos retos depende de nuestro éxito en recaudación de fondos, sin embargo.
- En el contexto de Guatemala donde las nuevas administraciones municipales recién elegidas asumen mayores responsabilidades de desarrollo integral de sus territorios, y ONGs como Helvetas se limitan al rol de facilitador y reforzador de capacidades, hay una mayor necesidad de fortalecer el diálogo, participación, integridad, transparencia y rendición de cuentas, en breve: la gobernanza, y las políticas de género - para lograr sostenibilidad y equidad. Esto implica también una mayor necesidad de reforzar la capacidad de incidencia por parte de la sociedad civil, y de facilitar que se cambian normas y comportamientos discriminatorios y se cultiva la nueva masculinidad.



Se aprendieron las siguientes lecciones e implicaciones para el programa en 2020:

- Al abordar aspectos más bien políticos, la necesidad de alianzas locales con organizaciones de la sociedad civil y representaciones de gobiernos locales, son necesarias para poder desarrollar modelos sostenibles. Esto requiere justamente la complementariedad entre la fortaleza de Helvetas (incidencia en municipalidades) y los socios (fortalecimiento de liderazgo civil y la movilización social). El modelo actual de intervención es muy intensivo y requiere madurarse en 2020, sistematizarse y luego se debe analizar cómo las podemos escalar.
- Se observó que con las elecciones y el consecuente cambio de las administraciones se rompen muchas valiosas relaciones de influencia y existe entonces el riesgo de perder todas las entradas y logros de incidencia. Fue una buena práctica de negociar pactos pre-electorales con todos los candidatos, para asegurar que los temas de empoderamiento, género y atención a las necesidades estratégicas de las mujeres se queden en la agenda política.
- Se observó que el tema de la violencia contra las mujeres es una prioridad muy alta en casi todas las municipalidades (con estadísticas muy alarmantes) y que su prevención y la atención a sus víctimas están muy descuidadas. Por esta razón se explorará en 2020 cómo podemos reforzarlas.



MANEJO DE RECURSOS NATURALES



Objetivo de desarrollo:

Desarrollar las capacidades locales para el manejo sostenible de los recursos naturales con incidencia en el marco legal e institucional, para fomentar la productividad de los bienes y servicios ambientales que contribuyen a la economía local, considerando la variabilidad y el cambio climático.

Impacto:

| | | |
|-------------|---------------|---|
| Meta anual: | 50,000 | Beneficiarias impactadas que se empoderan políticamente |
| Logro 2019: | 70,556 | |
| | 134% | (69% mujeres) |

Se lograron importantes efectos a nivel de la mayor resiliencia del grupo meta, del funcionamiento del sistema de manejo de los recursos naturales y de creación de condiciones favorables para sostener los cambios:

[Cambios en el grupo meta]:

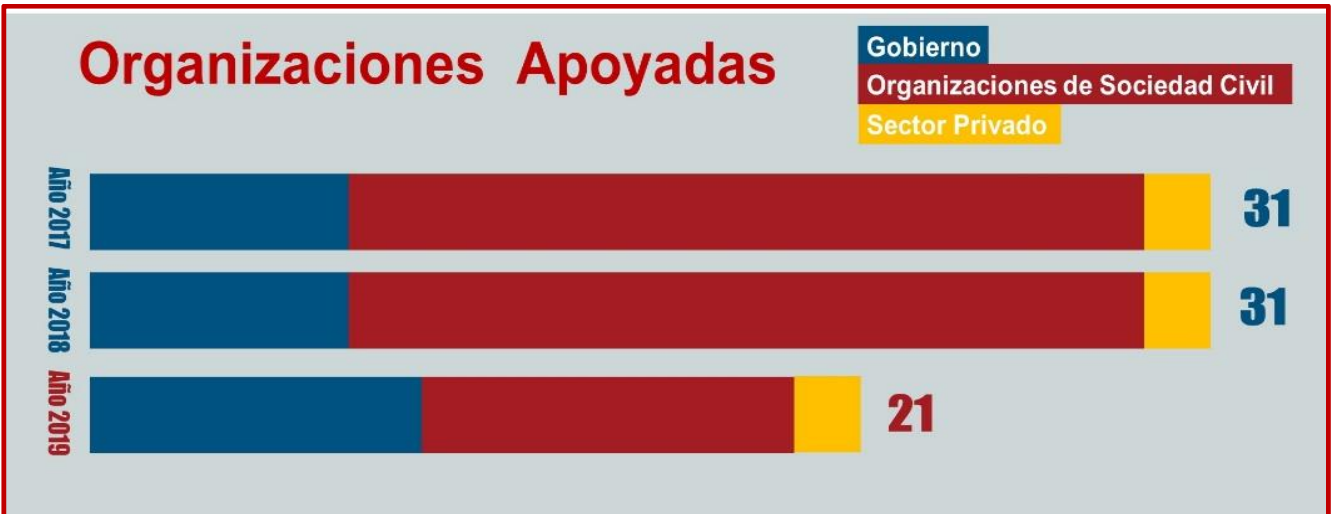
- 183 personas diversificaron su economía familiar a través de servicios turísticos e incentivos forestales, generando ingresos de Q 3,200,000.
- 67,164 personas han realizado actividades para mejorar sus capacidades de adaptación al cambio climático como: instalación de riego por goteo, uso de casas malla y de semillas resistentes a sequías.

[Cambios en el funcionamiento del sistema]:

- Se lograron conservar efectivamente 7,666 hectáreas de bosques comunales.
- En la región se estableció; a través del INSIVUMEH; provisión de servicios de pronósticos climáticos para los/las miembros de las redes empresariales.

[Cambios en condiciones favorables]:

- Cinco empresas turísticas comunitarias alrededor de la conservación de sus 2,404 hectáreas de bosques han mejorado su infraestructura.
- Actores (INGUAT, FUNDAP, INTECAP, MESAFORC) que promueven la protección de los recursos naturales, la gobernanza y el turismo comunitario, han apalancado con un monto de Q 6,200,000 en nuevas iniciativas en 7 municipios de la cadena volcánica en Quetzaltenango.



Se contribuyó al desarrollo de capacidades locales para el manejo sostenible de los recursos naturales con incidencia en el marco legal e institucional, y el fomento de la productividad de los bienes y servicios ambientales que contribuyen a la economía local, considerando la variabilidad y el cambio climático. En 2019, se logró facilitar que 67,164 mujeres y hombres del Altiplano Occidental mejoraron su resiliencia, de esta manera. Se alcanzaron los siguientes avances en los efectos planificados:



| Presupuesto: | Asignado: | Realizado: | Ejecución: |
|--------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Helvetas | GTQ 274,694 | GTQ 337,640 | 123% |
| Donantes | GTQ 1,055,642 | GTQ 417,498 | 40% |
| Total | GTQ 1,330,337 | GTQ 755,139 | 3% del presupuesto |
| Costo/beneficiario | GTQ 11,2 | (1,45 CHF/beneficiario) | |

Logros alcanzados:



- ✓ Se lograron conservar efectivamente 7,666 hectáreas de bosques comunales y municipales en las 7 áreas de pilotaje de turismo comunitario del proyecto CDAO, y se inició la replicación de estas experiencias en la cadena volcánica de Quetzaltenango, con el ánimo de conservar 14,500 hectáreas más, de bosques conectados.
- ✓ Se probó que las comunidades del Altiplano Occidental están dispuestas a conservar sus bosques, una vez que se les ayuda a desarrollar iniciativas de turismo comunitario que valorizan los bosques y que generan ingresos. En 2019 se finalizó el apoyo a 13 empresas comunitarias con emprendimientos turísticos piloto, tales como restaurantes, guías, hospedajes, aventurismo y aviturismo del CDAO, generando ingresos de 5 millones de quetzales anuales adicionales (o sea: 4045Q/año/persona). Se notó que el 10% de estos ingresos se reinvierten en la protección de la biodiversidad y los recursos hídricos.
- ✓ Igualmente se identificaron 20 nuevas empresas asociativas comunitarias con emprendimientos parecidos en la cadena volcánica de Quetzaltenango, que se desarrollarán en el proyecto Uk'uch Ixcanul.
- ✓ Se comprobó la viabilidad del sector de turismo comunitario y su efectividad como incentivo para conservación. Esto fue reconocido por el sector privado y público, y se logró movilizar coinversiones de 2 tour operadores, 1 empresa de energía, 7 municipalidades y el INGUAT.
- ✓ En la cadena volcánica de Quetzaltenango, se elaboró un plan de manejo para los bosques elegibles a incentivos forestales y se capacitaron las mujeres y hombres de 7 comunidades cómo se acceden y manejan los incentivos forestales, ocasión en la cual también se discutió la manera en que la comunidad desea manejar sus bosques. Luego se diseñó la ruta turística, con sus 7 destinos turísticos y sus 20 emprendimientos asociativos correspondientes, los cuales se diagnosticaron y se identificaron las principales necesidades de fortalecimiento técnico, empresarial y organizativo. Se elaboró un estudio de la cadena de valor, para identificar puntos críticos y actores claves. En las 7 comunidades se levantaron las necesidades de formación de los líderes para que recuperen las prácticas ancestrales y efectivamente participen en la gobernanza de sus bosques.
- ✓ En 250 redes empresariales se promovieron efectivamente buenas prácticas agropecuarias en 2019, que ayudan a la/os pequeña/os productora/os del Altiplano Occidental a ganar en resiliencia contra el cambio climático. Igualmente se establecieron mesas agro-climáticas que ayudan a divulgar información y recomendaciones oportunas de adaptación y preparación a desastres.

Estos avances manifiestan que se dieron las siguientes contribuciones a la estrategia de programa:

- Se evidenció la validez de la promoción del turismo sostenible como una actividad de generación de ingresos y a la vez de conservación y uso sostenible de los recursos forestales; y se inició la primera experiencia para escalar con un enfoque sistémico, en un área de bosques conectados, para integrarlos en una sola ruta turística. Además, se abrió la posibilidad de replicar el enfoque en el Altiplano Occidental, con financiamiento de PNUD o Rainforest Alliance. Es posible que una de estas posibilidades se materialice ya en 2020.
- Se sistematizaron las experiencias de Helvetas frente a los 6 mayores riesgos que provocan los cambios climáticos: a) el manejo y protección de cuencas (que se practican en 3 proyectos actuales); b) la promoción de buenas prácticas agropecuarias (que se practican en 2 proyectos); c) la conservación de biodiversidad a través de turismo sostenible (que se practica en 1 proyecto); y d) la formación y capacitación en adaptación al cambio climático (que se practica en 3 proyectos). Es notorio que en muchos de los proyectos actuales se incorporan estas experiencias acumuladas de prevención y gestión de riesgos a desastres y al cambio climático, promoviendo la agroforestería, el manejo de bosques que protegen las ZdRH, zanjas de infiltración, pago por servicios ambientales y la formación de líderes comunales.

Es importante, sin embargo, recuperar el perfil en el sector (que se había perdido en cierta medida), evidenciando más claramente las intervenciones transversales en los diferentes proyectos y sistematizarlas mejor. De igual modo, en 2020 se apoyará de forma transversal la incorporación de estrategias e intervenciones en todos los proyectos para el refuerzo de capacidades municipales y comunales de prevención y respuesta a desastres.



Se aprendieron las siguientes lecciones e implicaciones para el programa en 2020:

- Es importante. En las réplicas de las experiencias de turismo comunitario se adopte un enfoque de desarrollo sistémico de mercados, con su fortalecimiento de cadenas de valor/ Así se aprovecha mejor la sinergia entre el refuerzo de la economía rural y la conservación de bosques; y toda la riqueza metodológica en desarrollo de grupos micro-empresariales.
- Igual, en las réplicas se desarrollan actividades que aprovechan la sinergia entre la conservación y manejo de recursos forestales y la resiliencia de los servicios de agua. En los nuevos proyectos Aguas Urbanas en el Valle Marquense y Ru K'ux Ya' se propone igual un manejo innovador de cuencas urbanas y rurales, que capitaliza importantes buenas prácticas institucionales de Helvetas, tales como el pago por servicios ambientales, la reforestación y manejo de bosques de conservación de ZdRH y las zanjas de infiltración. Es importante asegurar que las prácticas sean uniformes y se basan en experiencias sistematizadas.
- El programa como tal, casi no se viabiliza estrategias operativas para el refuerzo de capacidades comunitarias y municipales de prevención de desastres, de adaptación al cambio climático y de respuesta a posibles extremidades. Paradójicamente, muchas estrategias de prevención están implícitas en casi todos los proyectos. Todas las medidas de mejor prevención a desastres y al cambio climático, no solo son urgentes, dada el alto perfil de riesgo, sino también se basan en prácticas de buena gobernanza de los recursos naturales que Helvetas históricamente sabía catalizar – y que todavía se practican en muchos de los proyectos. Es importante revitalizar y explicitar estas prácticas, bajo el nuevo enfoque de partenariado e incidencia municipal en los proyectos, como un eje transversal. Además, es importante crear una capacidad interna, en los socios y en las municipalidades y comunidades de respuesta a desastres.



3.2. Género y Equidad Social (GES)

La puesta en práctica de Género y Equidad Social ha implicado:

- Mantener el área geográfica donde interviene el programa, la cual tiene la de mayor concentración indígena y tiene los índices más altos de pobreza, desnutrición crónica, mala gobernanza y exclusión social: el Altiplano Occidental.
- Asegurar que los grupos más pobres y en desventaja son quienes más se benefician del apoyo del programa.
- Intervenir de forma enfocada fortaleciendo capacidades, empoderando económicamente y facilitando que población en desventaja tenga mayor representación a través de comités de la sociedad civil.
- Sostener la igualdad de género a lo interno de nuestra organización.



La transversalización de GES se sustentó en los siguientes efectos:

- Las personas beneficiadas a través de las acciones facilitadas fueron en un 90% personas en situación de desventaja y un 62% de mujeres.
- El 88% de mujeres han aumentado su nivel de satisfacción por su involucramiento en una actividad económica productiva.
- El 60% de cargos directivos en redes son ocupados por mujeres y el 32% utiliza sus ingresos con autonomía, 83% de los hombres valoran y apoyan el trabajo de la mujer.
- En las municipalidades y comunidades de cobertura total del programa se ha incrementado la participación de mujeres en un 34%.
- Se ha innovado con el enfoque de nuevas masculinidades.
- El 40% del personal en Helvetas Guatemala son mujeres y el 58% de los puestos de gerencia alta y media son ocupados por mujeres.

Algunas acciones ejemplares que evidencian nuestro enfoque de GES que fueron realizadas son:

- En todo el programa se enfatiza que los materiales de comunicación tengan pertinencia cultural y visualicen relaciones igualitarias de género.
- Se utiliza y se incluye en las herramientas y procesos de facilitación el uso de lenguaje inclusivo.
- Se prioriza en el empoderamiento de mujeres como un eje temático en la enmienda al plan estratégico del programa, y dentro de cada proyecto se priorizan las mujeres como grupo meta, y se presta seria atención a la participación política de mujeres en las estructuras de toma de decisiones.

Los desafíos en este eje transversal fueron:

- Las mujeres en Guatemala enfrentan violencia y represión y el programa hasta el momento no ha enfocado acciones de trabajo en este tema.
- Aún está pendiente la evaluación de la política de recursos humanos y las condiciones laborales desde una perspectiva de género.

Las implicaciones de estos desafíos son:

- Es de interés estratégico desarrollar iniciativas de proyecto sobre empoderamiento político de mujeres, gobernanza municipal para mujeres y prevención/atención a violencia contra mujeres.
- Es de interés estratégico fortalecer capacidades a lo interno de Helvetas Guatemala para mejorar la integración del enfoque de género y equidad social.

3.3. Desarrollo de Capacidades

En el proceso de fortalecimiento de capacidades se han diferenciado los socios implementadores y estratégicos y los funcionarios de Helvetas en Guatemala.

Para cada una de las organizaciones socias se elaboró un diagnóstico de necesidades de fortalecimiento técnico, administrativo y organizativo en los socios, con base en el cual se está elaborando planes (para facilitar que se formulan planes individuales) de fortalecimiento de las organizaciones socias. Con los socios principalmente el desarrollo de capacidades ha estado orientado en los siguientes ámbitos:



- Se capacitó a todos los socios en la política de partenariado. Se focalizó en los valores, principios y objetivos de la política, el ciclo de partenariado y cada una de sus fases, los compromisos mutuos, y la importancia de aprendizaje mutuo.
- Además, la formación a los directores, gerentes, coordinadores y personal administrativo y financiero de cada uno de los socios, en la aplicación de los manuales administrativos. Así se fortaleció a los socios en el manejo adecuado de los recursos provenientes de los donantes. Se revisaron los flujogramas administrativos y los manuales administrativos (para socios tipo B que se ajustan a los manuales administrativos de Helvetas) y los lineamientos administrativos (para socios tipo A – que usan sus propios manuales). También se prestó atención a los procedimientos para evitar corrupción, abuso de poder y malas prácticas de gestión.
- Se formaron los socios del proyecto Prodert Ixoqib´ y Kemenik en políticas de género, profundizando los conocimientos, herramientas y actitudes de género y desarrollando un plan de fortalecimiento mutuo y la aplicación consistente de la políticas y herramientas de género y empoderamiento en todas las acciones que se desarrollen con el grupo meta.
- Se capacitaron 8 socios implementadores y estratégicos del proyecto Prodert Ixoqib´ así como 3 actores del sistema como (MAGA, INSIVUMEH y ANAM) en educación financiera, el enfoque sistémico de mercado y género y empoderamiento económico de las mujeres.
- También se realizó un taller sobre Cambio Climático en coordinación con la Universidad del Valle y la Sede de Helvetas, teniendo la participación de varias actuales y potenciales socios, academia y asesores.

Se nota que las relaciones con los socios son buenas y se han alineado a los principios de partenariado. Todavía falta mucho para llegar a una práctica consistente de fortalecimiento de capacidades, sobre todo en el ámbito organizativo y administrativo. Se requiere un enfoque individualizado, elaborando planes con cada socio, uno por uno, y se debe todavía reforzar más la capacidad de los equipos de acompañar, asesorar y reforzar los socios.

Para los funcionarios se identificaron las necesidades (individuales y colectivas) de desarrollo profesional que se evidenciaron en las evaluaciones de desempeño y en la evaluación de los eventos CASA. Los funcionarios se han desarrollado participando en cursos; haciendo giras de intercambio; sistematizando sus experiencias; participando en conferencias y plataformas profesionales; recibiendo backstopping, asesoría y coaching; e intercambiando con colegas en eventos CASA y otras reuniones de aprendizaje y debate profesional. En las acciones colectivas para el desarrollo de capacidades de los funcionarios de Helvetas Guatemala, los temas principalmente abordados fueron los siguientes:

- Se capacitaron todos los colaboradores de Helvetas Guatemala sobre política y prácticas de partenariado, incidencia, trabajo en equipo, y procesos administrativos y financieros.
- Se prestó asesoramiento a los equipos sobre la práctica de incidencia, la elaboración de teorías de cambio, buenas prácticas para mejorar la gobernanza local, sistemas de monitoreo y evaluación y dirección de proyectos.
- Se capacitaron los funcionarios en la oficina en San Marcos sobre el diseño y la aplicación de sistemas automatizados de monitoreo y el análisis de los datos sobre el progreso e impacto de los proyectos.
- Se capacitaron los funcionarios en la oficina en Quetzaltenango en los valores institucionales, el código de conducta, servicio al cliente, resolución de conflictos, el enfoque sistémico de mercados e inteligencia emocional.
- Se organizó un evento de rendición interna de cuentas sobre los logros y desafíos de cada uno de los proyectos.

Se notó una mejor integración de los equipos, una mayor identificación institucional y una buena disposición a aprender, innovar y desarrollarse profesionalmente. El desempeño de los proyectos, de los equipos y de los funcionarios está a un nivel muy satisfactorio (con un desempeño programático promedio de 90% y un desempeño personal promedio de 79%). Es una mejora significativa: en 2018 2 de los 7 proyectos se calificaron como críticos y el clima de trabajo en 1 de las 4 oficinas se caracterizó como no muy favorable. Los tópicos prioritarios a reforzar son: el enfoque sistémico y el manejo de teorías de cambio, la práctica de incidencia y las relaciones de partenariado, igual que temas nuevos tales como las buenas prácticas de prevención y gestión de riesgos a desastres, migración, pobreza urbana, sensibilidad a conflictos, nueva masculinidad y buena gobernanza.

3.4. Diálogo Político

Se ha establecido una ruta para desarrollar e implementar estrategias de diálogo político para fortalecer las intervenciones en los diferentes proyectos, con apoyo de la Sede, en la siguiente manera:

- Se contrató un asesor institucional de partenariado, que tiene la responsabilidad (entre otras) de asesorar los equipos en desarrollar acciones y estrategias de diálogo político.
- Se desarrolló un taller de diálogo político para todos los coordinadores y técnicos de proyectos que trabajan directamente con autoridades municipales, instituciones estatales, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil. Se notó que en todos los proyectos hay factores políticos que determinan en gran medida el éxito y la sostenibilidad de los resultados, y que no se ha abordado sistemáticamente hasta la fecha. Durante este proceso de formación, uno de los principales logros fue que se visualizaron estos factores políticos y se conocieron herramientas para sistemáticamente abordarles con acciones de diálogo político. Luego, se definieron grupos focales relacionados a temas de diálogo político en los 4 ejes temáticos: economía sostenibles e inclusivas, agua y saneamiento, género y gobernanza, y medio ambiente y cambio climático. Estos grupos identificaron asuntos políticos claves que son necesarios abordar para garantizar que los cambios sociales, económicos, ambientales e institucionales que los proyectos persiguen sean sistémicos y que los actores locales, municipales, departamentales y nacionales den continuidad a los procesos de cambio que cada uno de los proyectos realiza. Cada grupo logró analizar los asuntos políticos, identificar los actores claves, armar estrategias de incidencia y elaborar un plan de diálogo político nacional a ser implementado a partir de 2020. Además, se conformó un grupo focal, conformado por representantes de cada grupo temático para dar seguimiento y cumplimiento a los planes. Los planes de diálogo político se focalizan en: 1) el reconocimiento formal de las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (OMDEL) – con un enfoque de inclusión, empoderamiento y resiliencia; 2) el reconocimiento formal de las Oficinas Municipales de Agua y Saneamiento (OMAS) – con su inclusión en el Código Municipal y la adopción de las metodologías de gobernanza y autogestión; (3) la inclusión de indicadores de género en el ranking municipal y la efectiva operativización de las Direcciones Municipales de la Mujer (DMM); y (4) el reconocimiento del turismo comunitario dentro de la Política Nacional de Turismo y de mitigación a adaptación al cambio climático.
- Como un tercer paso, se formará, en 2020, a cada uno de los socios de acuerdo a su especialidad en el tema de diálogo político. Así pueden sumarse al trabajo que se ha iniciado a nivel de programa, e iniciar sus propios procesos (complementarios) de diálogo político a nivel local, municipal y departamental.
- Por último, se estará desarrollando en 2020 un segundo taller de formación para los coordinadores y técnicos, para fortalecerles en el monitoreo y evaluación de sus acciones de diálogo político, así como una actualización de los problemas que se han estado trabajado o bien la propuesta de nuevos problemas que deberán iniciarse.



Se nota que los equipos, y en efecto cada funcionario, ha adquirido nuevas habilidades y aptitudes para realizar diálogo político, y están muy motivados y animados de llevarlas a la práctica. El tema es muy prioritario para los socios también. Se va a continuar a reforzar capacidades internas y externas, y establecer una buena práctica de diálogo político local. Hay muchas posibilidades de hacer diálogo político, desde lo local hacia arriba, y existen nuevos potenciales socios y aliados que pueden ayudarnos significativamente.

4. Socios y Redes

4.1. Partenariado

Con la contratación del asesor de partenariado, se dinamizó el trabajo con cada uno de los socios implementadores, estratégicos y actores del sistema. Los principales retos iniciados son:

- Se conformó un grupo focal de partenariado, conformado por personas clave dentro de la institución. El grupo se reúne cada mes, de acuerdo a un plan de trabajo establecido, y se dedica a hacer análisis, propuestas y mejoras al proceso de partenariado con cada uno de los socios.
- El director de programa y asesor de partenariado y diálogo político hicieron un inventario de herramientas y buenas prácticas, el cual se revisó dentro del grupo focal y luego actualizó. Ahora se cuenta con un kit de herramientas que constituye de herramientas desarrolladas en el programa y herramientas brindadas por la sede para cada fase del ciclo de partenariado. De igual modo se elaboraron flujogramas del proceso de su aplicación. En 2020, se elaborarán guías prácticas para cada herramienta para facilitar su aplicación uniforme.
- Adicionalmente se inició un proceso de sistematización de las buenas prácticas de partenariado con el objetivo de aprovechar aquellas prácticas que han sido de beneficio a los proyectos, así como lecciones aprendidas (para su posterior inclusión como ejemplos en las guías). Además, la sistematización permitirá la adopción de una estrategia operativa de partenariado.
- Luego se identificaron y clasificaron todas las relaciones de socio, estableciendo una base de datos de cada socio. Además, se inició una línea para medir el estado de las relaciones - según los principios de partenariado. Se ha desarrollado y divulgado la encuesta correspondiente a cada uno de los socios. En 2020, se organizarán grupos focales con los socios para la validación de resultados y comentarios adicionales.
- Se elaboró un diagnóstico de los socios, focalizando en sus capacidades y necesidades de fortalecimiento técnico, administrativo y organizativo. Hasta la fecha se tienen 3 socios con un plan de desarrollo organizacional que ha servido para estructurar sus y nuestros esfuerzos de fortalecer sus capacidades operativas, administrativas y organizativas. Son planes mutuos donde también Helvetas busca desarrollarse en estos tres sentidos. Con estos socios se ha establecido una práctica de trimestralmente o bimensualmente reunirse, para evaluar el cumplimiento de ambas partes, intercambiar experiencias y hacer sesiones sobre temas de común interés. Esta práctica ayudará en 2020 y 2021 a desarrollar los planes con el resto de los socios. Durante la sistematización de la práctica de partenariado, se hizo un primer inventario de necesidades prioritarias comunes que los socios perciben para el fortalecimiento de sus capacidades, y este podría ser instrumental para elaborar una serie de formaciones para el conjunto. Sin embargo, en 2020 todavía es muy urgente elaborar planes integrales de fortalecimiento con cada socio, de forma individual, integrando los aspectos técnicos, administrativos y organizativos; y todavía más importante: implementarlos. Esto requiere mayor capacidad dentro de los equipos de los proyectos y en la administración. Además, requiere un cambio de cultura: de mayor orientación al asesoramiento y menor orientación al control.
- Se estableció la rutina de tener reuniones anuales con los socios para discutir asuntos estratégicos, en primera instancia sobre nuestra enmienda de nuestro plan estratégico. Este ha permitido consolidar la base de confianza y cohesión, pero también ha permitido que los socios se conozcan y fortalezcan entre sí.



A nivel de **éxitos** con nuestros socios, podemos mencionar los siguientes:

- Se han elaborado todos los planes operacionales con la amplia participación de los diferentes socios, y actores del sistema. Helvetas está siendo reconocido como una ONG internacional confiable en su enfoque de partenariado. Esto se traduce en mayores niveles de confianza.
- La definición y categorización de nuestros socios en un nivel implementador y estratégico, el cual ha ayudado no solo a fortalecerles, sino a poder diferenciar las acciones que son necesarias con cada uno de ellos
- Se realizó una primera reunión de consulta con socios estratégicos, la cual fue recibida por cada uno de los socios como una acción significativa, por tomar sus ideas y experiencia en el desarrollo de las comunidades
- Se redactó a nivel de administración y finanzas los manuales administrativos y financieros por categoría de socio, a nivel implementador (tipo B) y estratégico (tipo A), aclarando procedimientos, normas y responsabilidades

- Los socios han tenido acompañamiento en las diferentes fases del partenariado, llevando a cabo reuniones entre los directivos y coordinadores. En 2019 hubo mayor interacción y se discutieron más oportunamente sobre los aspectos de importancia en los proyectos, organizaciones y el contexto socio-político
- Se han actualizado convenios con actores del sistema (como MAGA y ANAM), así como nuevos convenios con ONGs socias, entre ellos FUNDAP, INTECAP, MESAFORC, Asociación Centro de Paz Bárbara Ford, CDRO, y otros aliados tales como World Vision e INSIVUMEH. Por último, en el marco del Proyecto Prodert Ixoqib´, hubo un avance significativo en convenios con empresas privadas como COPIASURO R.L. FRUTESA S.A., ADISAGUA y ALIAR, las cuales apoyarán en mejorar el acceso favorable a mercados y el mejor funcionamiento de las cadenas de valor, en condiciones favorables para las pequeñas productoras asociadas en redes empresariales y cooperativas.

Entre los **desafíos** con nuestros socios tenemos:

- El fortalecimiento a nivel organizacional y administrativo de los socios para una mejor efectividad, sostenibilidad e impacto de las intervenciones de los proyectos y de los cambios sistémicos que perseguimos en conjunto.
- La ampliación de conjunto de socios estratégicos, con experiencias complementarias que puedan beneficiar al programa y la efectividad del conjunto, por ejemplo, agregando competencias en cuanto a la incidencia vía medios digitales y la opinión pública, la mejor entrada en la población joven, actores del sector (micro) financiero y actores con pericia en temas nuevos como migración, pobreza urbana, prevención y respuesta a desastres y violencia.
- El progresivo aumento de la efectividad de las relaciones de partenariado, y el consecuente escalonamiento de nuestras intervenciones.

4.2. Alianzas y Redes

En 2019 se mostraron muchas iniciativas de aliarse y se mantuvieron las siguientes redes:

- Alianza 2015: Se tomó la iniciativa de convocar la alianza en Guatemala y se celebraron 2 reuniones, llegando a establecer una primera agenda de acciones en conjunta con Acción en Ayuda e HIVOS, sobre todo en el tema de desnutrición, migración e incidencia. También exploramos varias veces, consorcios para recaudación de fondos (aunque sin ningún resultado por el momento). Asumimos la presidencia local y notamos una mejoría significativa.



[Economía rural]

- Los socios implementadores organizaron y asistieron las redes empresariales (grupos de productores) en conjunto con las Direcciones Municipales de la Mujer y, cada vez más, con socios estratégicos tales como asociaciones, cooperativas y empresas ancla. Sin embargo, todavía falta madurar mucho más la identificación y el refuerzo de dichos socios estratégicos. También se espera que una vez los planes de negocio están bien asentados y apoyados por entidades micro-financieras, que las cooperativas y asociaciones comiencen a generar muchos nuevos miembros atrayendo familias que desean replicar los negocios espontáneamente.
- Se han logrado alianzas importantes en el sector privado con empresas exportadoras, incentivando su directa coinversión en las redes empresariales y la firma de contratos de compra/venta de sus productos de mediano plazo. Se espera extender la red de empresas exportadoras y transformadoras en 2020.
- De igual modo se han logrado alianzas importantes dentro de las entidades estatales tales como MAGA e INSIVUMEH, para garantizar que las redes tengan acceso a información técnica, de mercados y climatológica oportuna y relevante para su toma de decisiones y su gestión de riesgos en sus agro-negocios y la adaptación a nuevas tendencias y cambios estructurales.
- El Consorcio DEL funcionó como espacio para generar discusiones y análisis de cómo hacer vinculante el tema de DEL en los territorios. Continuamos participando en la Mesa Nacional de Desarrollo Económico Local, con el objetivo principal de socializar los avances en materia de DEL y enfoques sistémicos de desarrollo de mercados para pequeñas productoras. En el año 2019 las lideresas apoyadas por el Proyecto Prodert Ixoqib´ presentaron la metodología de Redes Empresariales y Red de Redes.
- Igualmente lideramos la plataforma DSM y participamos en la plataforma del MAGA, donde hacemos incidencia para el reconocimiento de las promotoras de las redes. En 2019, se retomó la coordinación con el grupo M4P o DSM, queriendo establecer una agenda estratégica más auténtica y sostenible del grupo, pero desafortunadamente se ha tenido poco avance, lamentablemente durante el mes de diciembre se tenía previsto una convención en Honduras, pero fue cancelado previamente.
- Entre la Embajada de Suecia y 2 otras ONGs internacionales (Swisscontact y We Effect) preparamos los mecanismos operativos del fondo de garantía.

[Agua y saneamiento]

- Se consiguió la membresía del RASGUA y GWP y se participó en reuniones de las 2 alianzas para hacer incidencia sobre el modelo único de gestión de agua y saneamiento, basado en el modelo OMAS y CAS, y la reforma correspondiente al Código Municipal, pero todavía sin éxito. También se organizaron intercambios entre departamentos, por lo que hay ejemplos positivos, no obstante, las redes tienen poca representatividad (sobre todo de organizaciones nacionales) y esto requiere atención en el año 2020. Desde el grupo focal de incidencia, se le dará seguimiento específico a esta mesa.
- Luego presidimos el capítulo guatemalteco de la MWA, y promovimos el intercambio de buenas prácticas entre las ONGs internacionales líderes en el sector de agua y saneamiento; e iniciamos la formulación de un ambicioso proyecto innovador de crédito a CAS para reparaciones de sistemas de agua, a través del BCIE. Luego, se creó en el consorcio MWA un proyecto para innovar las intervenciones sostenibles de agua y saneamiento, apalancando el sector privado y micro financiero para el control transparente de calidad de agua, el mercadeo de saneamiento y acceso a crédito sanitario, y la promoción entre mujeres voluntarias de buenas prácticas de saneamiento e higiene. Dicho proyecto fue aprobado, pero no ejecutado por la congelación de la ayuda estadounidense a Guatemala al momento de su firma.

[Género y gobernanza]

- Con los nuevos socios Serjus, Guatecambia, Bárbara Ford y Nuevos Horizontes hay posibilidades de madurar, expandir y escalar las intervenciones de Kemenik, y, usando medio digitales, incidir a niveles superiores, y abordar el tema de la violencia contra las mujeres usando plataformas como “Munis Abiertas” y “Gobierno Abierto”.
- Con la Secretaría General de Planificación (SEGEPLAN), hay apertura para agregar indicadores sobre equidad de género al ranking municipal y de aplicar el instrumento de análisis del presupuesto del Estado con enfoque de género a los presupuestos municipales, y así llegar a mayor incidencia en ambos niveles.
- Las intervenciones para mejorar gobernanza, transparencia, rendición de cuentas y las auditorías sociales en sectores claves para mujeres, tales como el del agua y saneamiento y atención a sus otras necesidades prioritarias, podría ser complementado con alianzas de incidencia con los medios de comunicación, sobre todo el campo de seguimiento comunitario sobre la adjudicación y ejecución de contratos municipales. El socio LabMedios con su sitio web OjoConMiPisto ofrece excelentes oportunidades para este fin, y ya se ha elaborado una idea de proyecto.
- Otra alianza estratégica que podría utilizarse más estratégicamente es el socio con ANAM e INAP, que ha institucionalizado los módulos de formación de funcionarios municipales y líderes comunitarios en gobernanza e integridad. Los módulos podrían ser convertidos en módulos *e-learning* de aprendizaje e interacción pedagógica por internet o teléfono, superando así las limitantes presupuestales y operativas del INAP para su escalonamiento.

[Manejo de recursos naturales]

- Helvetas está reconocido en el sector de turismo comunitario en el Altiplano Occidental. Logró que el INGUAT firmara una carta de entendimiento para duplicar las inversiones municipales en turismo comunitario. El reto es ahora de incidir en el INGUAT para que reconozca y apoye explícitamente el sector, con políticas y planes de acción formales.
- Igualmente se presentaron los resultados del pilotaje en el primer congreso nacional de turismo comunitario y en varias ferias regionales, logrando así un reconocimiento del sector y un mayor acercamiento de los tour operadores.
- Igualmente, logramos que el PNUD y Rainforest Alliance nos consideren como proveedor preferencial en el tema de turismo comunitario en el Altiplano Occidental, como intervención tanto para generar empleo e ingresos para jóvenes, como para efectivamente conservar la biodiversidad y aumentar la resiliencia.
- Finalmente, entramos en la Red Sur Occidental de Cambio Climático Regional. En esta red coordinamos y articulamos nuestras intervenciones, tales como del proyecto Uk'uch Ixcanul y Aguas Urbanas del Valle Marquense.

4.3. Colaboración Regional con otras Oficinas de HELVETAS

En las reuniones de los directores de programa de Perú, Bolivia, Honduras, Haití y Guatemala en noviembre de 2018 se elaboró un plan de acción para posicionarse mejor como Helvetas en la región de América Latina y el Caribe, e intensificar la colaboración. El plan se actualizó en la reunión subsecuente en noviembre de 2019. La agenda regional tiene 5 prioridades: llegar a una visión y posicionamiento regional, posicionarse temáticamente, buscar la sostenibilidad financiera: recaudando mejor y revisando el modelo de negocio; y un mejor posicionamiento externo. La idea subyacente es que posicionándose regionalmente estaremos mejor preparados para los retos financieros e institucionales, y podemos óptimamente aprovechar la sinergia programática.



En 2019, el programa cumplió en 88% con los compromisos adquiridos en la agenda regional. En varios casos se tomó liderazgo para el cumplimiento de la agenda: tal como en la selección e inducción de una asesora regional de recaudación de fondos, la elaboración del canvas del modelo de negocio, el mapeo de competencias, el establecimiento de grupos regionales temáticos y el análisis comparativo de la estructura de gastos en los diferentes programas.

| Contribución a la agenda regional | Logro 2019 |
|---------------------------------------|------------|
| 1. Posicionamiento de áreas temáticas | 100% |
| 2. Sostenibilidad financiera | 84% |
| 3. Modelo de negocio | 75% |
| 4. Relacionamiento externo | 100% |
| 5. Visión y posicionamiento regional | 100% |

Entre los logros de 2019 como región se destaca que: se establecieron grupos temáticos regionales de intercambio y posicionamiento en gobernanza y gestión de riesgos de desastres; se contrató una asesora de recaudación de fondos que ayudó mejorar el desempeño en esta área; y se elaboró una visión regional consensuada y se estableció nuestro modelo regional de negocios (tanto hacia el grupo meta, como hacia los donantes). Se propuso hacer un mayor empuje a la agenda regional en 2020. La dirección del programa en Guatemala tomará este liderazgo en 2020.

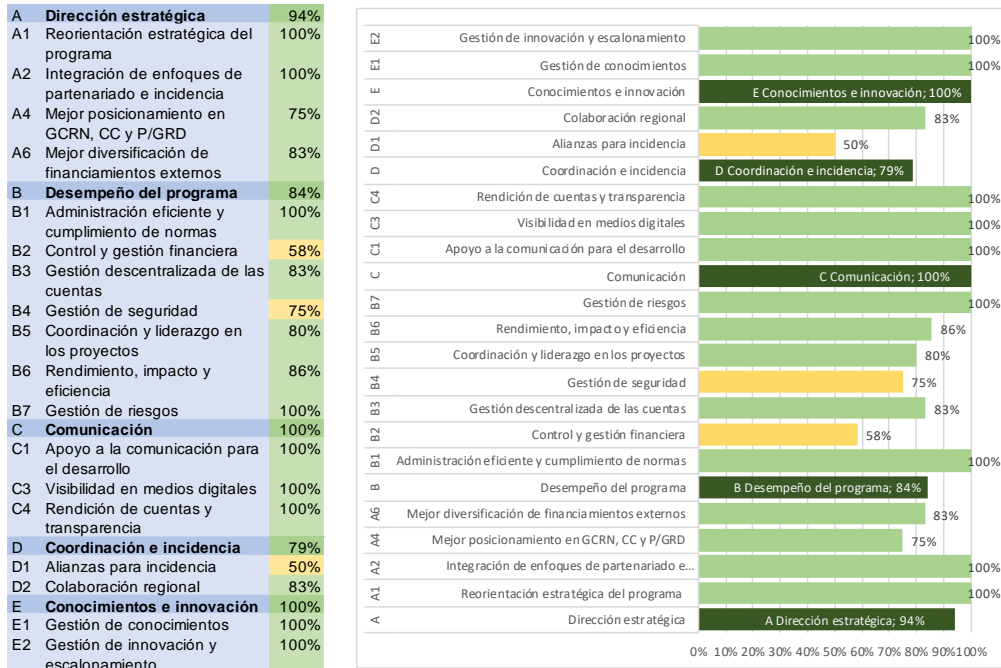
5. Gestión de la Calidad del Programa

En la enmienda a la estrategia del programa (y en el informe anual de 2018) se establecieron objetivos y metas de gestión estratégica del programa, para asegurar su relevancia, valor agregado, impacto, calidad, eficiencia, sostenibilidad y *compliance*. Tiene cinco objetivos de gestión: a) mejorar la dirección estratégica del programa; b) mejorar su desempeño; c) posicionarse y comunicarse mejor; d) coordinarse mejor con otros programas y con alianzas nacionales; y e) mejorar la gestión de conocimientos e innovar el programa.

En 2019 se logró cumplir muy cabalmente con las metas en cada uno de estos objetivos de gestión estratégica:

- Se logró en 94% las metas del objetivo de mejoras en la dirección estratégica. Se elaboró una enmienda a la estrategia del programa, en amplia consulta con los socios, y los funcionarios de Helvetas en los proyectos y en la Sede. Se avanzó mucho en la integración de los enfoques de partenariado e incidencia: reestructurando la práctica de implementación del programa, clarificando procesos y elaborando instrumentos para partenariado e incidencia y reforzando la capacidad interna en estos temas. Se logró reposicionarse en el tema de manejo de recursos naturales y cambio climático – pero todavía no suficientemente en el tema de la gobernanza local de prevención y respuesta a desastres. Se tomaron iniciativas para ir diversificando la recaudación de fondos, acercándose a bancos multilaterales y fundaciones estadounidenses.

Logros Estratégicos 2019



- Se lograron las metas para mejorar el desempeño del programa en **84%**.
Se revisaron los manuales administrativos. Se hicieron controles cruzados. Se hizo una investigación específica en los riesgos (y evidencias) de fraude en socios. Se clasificaron los socios en organizaciones administrativamente maduras (tipo A) e incipientes (tipo B); y se diseñaron los flujogramas y procedimientos para asegurar *compliance* en cada una de las categorías (siguiendo sus propios manuales administrativos o los nuestros, respectivamente). Se liberaron dos colegas del equipo administrativo para fortalecer las capacidades administrativas de los socios; y se hizo un diagnóstico de necesidades y se comenzó a elaborar planes de fortalecimiento individuales. Todavía no se logró suficientemente validar nuestros manuales y asegurar su debida aplicación en todos los casos, y por esto se decidió validarlos externamente y revisar la estructura organizativa del equipo administrativo en 2020 (manteniendo la organización descentralizada, pero mejorando la orientación tanto a control, como a servicios internos y a asesoramiento; y mejorando la integración con los equipos técnicos).
Se mejoró significativamente el liderazgo de los coordinadores, el clima de trabajo y la fluida colaboración entre los proyectos.
Se logró una buena ejecución programática y una mejor ejecución financiera en 2019. Se cumplieron en 130% las metas de impacto del programa y los proyectos lograron en promedio el 90% de sus efectos planificados para 2019. Se logró ejecutar el presupuesto de fondos propios en 98%, y de los fondos externos en 83% (pero muchos de estos se manejan como presupuestos multianuales). La cartera financiera se amplió con la firma de contratos de tres nuevos proyectos (Ru K'ux Ya', Aguas Urbanas y Uk'uch Ixcanul) y la terminación de dos proyectos menores (WIP y CDAO). La cartera financiera está sana y estable para los próximos 2 años.
Se elaboró un análisis de riesgos y plan de gestión de riesgos más urgentes, el cual se cumplió en 81%.
- Se lograron las metas de comunicación en **100%**. Se apoyaron los proyectos y el programa en su comunicación. Se revisó la página web, se abrió una página de Facebook y se continuó estar visible en Twitter y YouTube. Se publicó el informe anual en la página web. Se organizaron varios comunicados de prensa. Ahora la visibilidad de Helvetas ha mejorado.
- Se lograron las metas de coordinación e incidencia en **79%**. Se logró muy cabalmente (en 88%) a cumplir con los compromisos de contribuciones a la agenda de posicionamiento regional (véase sección 4.3), asumiendo muchas veces el liderazgo para impulsar la agenda. Se logró revitalizar la colaboración en la Alianza 2015. Se extendió la presencia en alianzas de incidencia temática a nivel nacional, aunque en general esto debe todavía mejorarse significativamente en 2020.
- Se lograron en **100%** las metas en cuanto a gestión de conocimientos e innovación. Se sistematizó y mejoró la práctica de CASA como mecanismo interno altamente apreciado y efectivo de intercambio y desarrollo profesional. Se sistematizaron las experiencias en 3 proyectos, evidenciando metodologías exitosas e innovadoras de

conservación de bosques a través de cadenas de turismo comunitario, mejores servicios de agua a través de mejoras en la gobernanza municipal y comunal, y mejor saneamiento a través de cambio de normas, presión social y refuerzo de mercados locales. Se elaboró un modelo conceptual para estructurar y manejar mejor la innovación de las intervenciones y generar valor agregado, institucionalización de metodologías e impacto a escala, que se comenzó a aplicar.

5.1. Prospección y Recaudación de Fondos



Las finanzas externas en 2019 subieron a un nivel de 4.45 M CHF (un aumento de 43%), pero con solo 83% de ejecución del presupuesto aprobado. La baja ejecución presupuestal se debe sobre todo a la baja ejecución del proyecto Prodert Ixoqib´ (causado principalmente por la reorganización interna y el registro de los gastos de PdIs y el fondo concursable solo en 2020) y el rechazo de gastos de consultoría por FCG en el proyecto CDAO.

Al mismo tiempo, los fondos propios se mantuvieron a 1,19 M CHF (una variación de 2%), con 98% de ejecución del presupuesto aprobado.

Está previsto que el presupuesto de fondos va aumentándose ligeramente en los primeros años que vienen y luego a bajarse ligeramente. Con los financiamientos asegurados de Ru K´ux Ya´, Aguas Urbanas y Uk´uch Ixcánul y las muy buenas perspectivas de un financiamiento mayor de SAHTOSO por los próximos 4 años, se observa que la cartera va ir subiendo a 8 o 9 M CHF en 2020 y 2021 – lo cual da estabilidad al programa y suficiente tiempo de emprender las acciones de recaudación para los años posteriores.

En 2019, se obtuvieron nuevos financiamientos de UNICEF (gracias a la positiva evaluación de los avances con santolic), el Departamento de Estado de Estados Unidos (gracias a la positiva evaluación de nuestros servicios de gestión de pequeñas donaciones para el manejo participativo de residuos sólidos), la Cooperación Española (gracias a nuestra trayectoria en fortalecimiento de gestores comunales y municipales de agua y saneamiento), la Fundación de Bosques Tropicales (FCG) (gracias a la positiva evaluación de nuestro trabajo de conservación de bosques a través de cadenas de turismo comunitario, y nuestra capacidad de apalancar fondos de terceros) y la Unión Europea (gracias a la evaluación positiva de nuestra capacidad de innovar la gestión sostenible de aguas en los cascos urbanos municipales).

Se formularon varias propuestas que tienen potencial de conseguir financiamientos, en las áreas donde Helvetas tiene una ventaja estratégica: *mersan* y créditos sanitarios (capitalizando SAHTOSO) y género y gobernanza (capitalizando Kemenik). Las propuestas están todas todavía en consideración por los respectivos donantes.

También se formulan ideas de proyecto en cuanto al escalonamiento nacional de santolic (con INFOM y MSPAS), al refuerzo de la sociedad civil, los medios de comunicación y las dependencias municipales de transparentar los procesos en la adjudicación y ejecución de contratos públicos de agua (con LabMedios) y al mejor manejo de residuos sólidos alrededor de Lago Atitlán (con Manctzolojya). Estas ideas de propuestas se usan en los contactos con donantes.

La recaudación de fondos a nivel del programa, y las iniciativas tomadas, están comenzando a dar fruto. En 2020 se termina el plan de recaudación y se organiza una visita a Estados Unidos para relacionamiento con donantes y recaudación de fondos. El programa de Guatemala demuestra que es posible mantener intervenciones relevantes a una buena escala sin depender de la Cooperación Suiza. La estrategia de recaudación de fondos es limitarnos al escalonamiento de metodologías donde tenemos una ventaja comparativa como Helvetas, capitalizando así nuestras innovaciones, y redactar propuestas de alta calidad, con socios que añaden valor.

5.2. Gestión de Recursos Humanos



Los resultados del programa al respecto de la gestión del talento humano se centraron en lo siguiente:

- Se implementaron nuevos mecanismos para optimizar la eficiencia de los procesos de reclutamiento, selección y contratación, tales como los servicios de una herramienta web para la convocatoria de vacantes (TeColoco), así como roster de candidatos para búsqueda de personas en puestos vacantes y consultorías.

Se eficientaron los tiempos de contratación y se continuaron acciones positivas de promoción y oportunidad a colegas de Helvetas para ocupar nuevas vacantes. Adicionalmente, se brindaron las sesiones de orientación para todos los nuevos colegas en las oficinas centrales.

- Se dio seguimiento a las acciones de evaluación del desempeño del año anterior, utilizando una herramienta web HRider que facilitó la operatividad y automatización del proceso, implementándose una modalidad de 270° (Autoevaluación, evaluación del supervisor y evaluación de pares), procurando madurar las capacidades del personal en asumir otros roles durante la evaluación. La automatización fue un punto positivo y como lección aprendida, se requerirá afianzar en la madurez de los colegas a fin de encontrar la evaluación como un punto de encuentro y mejora; asimismo, afianzar el conocimiento de la herramienta para mejores usos en futuros ejercicios.
- En materia salarial, la oficina adoptó medidas de optimización de costos y austeridad con los recursos disponibles, por lo que los salarios se congelaron y las escalas vigentes permanecieron sin cambios.

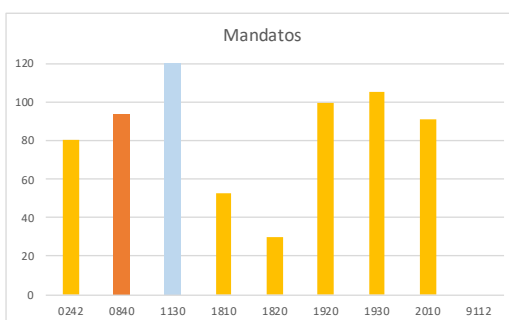
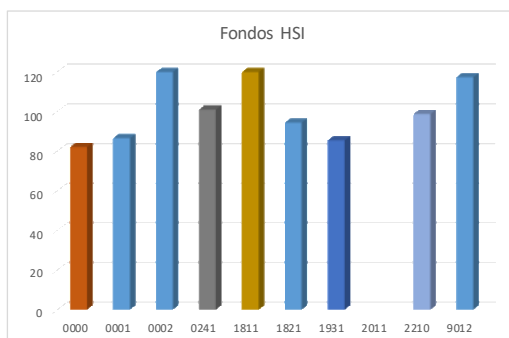
Para el 2020 se espera consolidar y eficientar aún más las herramientas de la selección y evaluación, así como dar continuidad a la gestión de conocimientos, formación, inducción y coaching interno. Se hará un diagnóstico de las competencias blandas y duras de los coordinadores de proyectos a fin de encontrar puntos específicos de fortalecimiento, así como continuar con las acciones de trabajo para la conexión e integración de los equipos en las reuniones CASA y la realización del taller de inducción institucional. Se hará un nuevo estudio de clima organizacional y se dará seguimiento y sostenimiento de los equipos de gestión, partenariado, coordinación y el comité de personal.

5.3. Gestión Financiera

Los gastos anuales del programa de HELVETAS en Guatemala por centro de costos en 2019 indican lo siguiente:



| PROGRAMA HSI GUATEMALA | | | | | | |
|--------------------------|---|----------------------|----------------------|--------------|---------------------|--|
| del 01.01 al 31.12.2019 | | | | | | |
| (expresado en Quetzales) | | | | | | |
| Fondos HSI | | | | | | |
| Centro de costos | Nombre del proyecto | Presupuesto | Ejecutado | % | Salidos | |
| 0000 | P-Directorate (Own Project) | 1.479.399,25 | 1.215.540,80 | 82 | 263.858,45 | |
| 0001 | Development Program (Own Project) | 267.695,27 | 231.883,52 | 87 | 35.811,75 | |
| 0002 | Programme Acquisition GTM | 106.967,00 | 252.634,93 | 236 | -145.667,93 | |
| 0241 | PROPERT 16-18 HSI (Own Project) | 1.683.794,00 | 1.700.753,65 | 101 | -16.959,65 | |
| 1811 | CDAO 16-19 HSI (Own Project) | 39.873,73 | 115.831,87 | 290 | -75.958,14 | |
| 1821 | Ukuch Ixcanul 19-21 HSI (Own Project) | 234.820,54 | 221.808,57 | 94 | 13.011,97 | |
| 1931 | SAHTOSO 19-21 HSI (Own Project) | 1.028.993,82 | 880.014,59 | 86 | 148.979,23 | |
| 2011 | RU KUX YA 18-21 HSI (PLANNED) (Own Project) | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | |
| 2210 | KEMENIK 18-19 HSI (PLANNED) (Own Project) | 1.510.157,23 | 1.492.615,45 | 99 | 17.541,78 | |
| 9012 | GIGAM 18-20 HSI (Own Project) | 736.884,72 | 864.675,16 | 117 | -127.790,44 | |
| TOTAL FONDOS HSI | | 7.088.585,56 | 6.975.758,54 | 98,41 | 112.827,02 | |
| Mandatos | | | | | | |
| Centro de costos | Nombre del proyecto | Presupuesto | Ejecutado | % | Salidos | |
| 0242 | PROPERT 15-18 SIDA (Mandate) | 29.324.328,00 | 23.523.252,09 | 80 | 5.801.075,91 | |
| 0840 | PPD 17-20 U.S. DEPARTMENT (Mandate) | 3.037.770,23 | 2.858.435,37 | 94 | 179.334,86 | |
| 1130 | Water Integrity Progr GTM 16-19 WIN (Mandate) | 318.438,39 | 427.609,45 | 134 | -109.171,06 | |
| 1810 | CDAO 16-19 FCG (Mandate) | 442.364,60 | 234.134,54 | 53 | 208.230,06 | |
| 1820 | Ukuch Ixcanul 19-21 FCG (Mandate) | 613.277,70 | 183.363,63 | 30 | 429.914,07 | |
| 1920 | SAHTOSO 17-18 Unicef (Mandate) | 170.329,29 | 170.329,29 | 100 | 0,00 | |
| 1930 | SAHTOSO 19-20 Unicef (Mandate) | 2.380.601,12 | 2.500.152,74 | 105 | -119.551,62 | |
| 2010 | RU KUX YA 18-21 AECID (PLANNED) (Mandate) | 1.100.799,67 | 999.208,90 | 91 | 101.590,77 | |
| 9112 | AGUAS URBANAS 19-21 VARIOUS (PLANNED) (Mandate) | 7,26 | 0,00 | 0 | 7,26 | |
| TOTAL MANDATOS | | 37.387.916,26 | 30.896.486,01 | 82,64 | 6.491.430,25 | |
| TOTAL PROGRAMA | | 44.476.501,82 | 37.872.244,55 | 85,15 | 6.604.257,27 | |



Mientras se realizó una buena ejecución en los proyectos con fondos propios (98%), la ejecución en los mandatos estuvo ligeramente más baja con un promedio de 83%.

La auditoría pasó sin cualificaciones. Sin embargo, la recomendación principal en el informe de auditoría fue de mejorar el control y fortalecimiento administrativo de los socios (especialmente los del tipo B). Es por esta razón que se tomaron muchas medidas al respecto.

5.4. Comunicación y Relaciones Públicas



Se elaboró y ejecutó en un 100% el plan de trabajo de comunicación para el desarrollo y comunicación institucional. Durante todo el año se socializaron todos los manuales, políticas y herramientas comunicacionales con los colegas de nuevo ingreso para la elaboración de los distintos materiales de comunicación. También se lanzó la página de Facebook en la que se ganaron más de 1,000 seguidores, la página de Twitter y YouTube y se mantuvieron actualizadas. Se realizaron cuatro publicaciones de prensa: sobre la sistematización de CDAO, sobre la participación de las redes empresariales en Agritrade y (2) sobre los alcances de la metodología Santolic en Huehuetenango y Chiquimula. Se

ganó mayor reconocimiento nacional.

Se publicaron los siguientes materiales de comunicación institucional: ocho *afiches*, 13 *banners*, un *brochure*, seis *fact sheets*, dos *carpetas institucionales*, un *capability statement*, cinco *infografías*, tres *materiales didácticos*, seis *materiales audiovisuales*, 18 *e-news*, dos *trifoliales* y 16 *materiales de comunicación institucional*.

Se publicaron los siguientes materiales de comunicación para el desarrollo: 31 *afiches*, siete *banners*, 15 *cartillas populares urbanas y rurales*, un *cuaderno*, siete *infografías*, un *documento técnico*, 38 *manuales didácticos*, dos *materiales audiovisuales*, 41 *materiales promocionales para socios y/o beneficiarios*, 14 *reglamentos comunitarios*, ocho *spots para radios*, 14 *rotafolios*, 11 *trifoliales* y dos *bifoliales*.

5.5. Administración



En 2019, el equipo administrativo continuó consolidando su función de prestación descentralizada de servicios de apoyo a los proyectos y programas concentrados en las oficinas regionales de Quetzaltenango, San Marcos y Ciudad de Guatemala. Se mantuvieron los controles cruzados y se flexibilizaron los integrantes del equipo, facilitando su atención a una variedad de proyectos y socios.

Después de la investigación por la empresa auditora de los riesgos (y evidencias) de fraude en socios, se revisaron los manuales administrativos, se clasificaron los socios en organizaciones administrativamente maduras (tipo A) e incipientes (tipo B); y se diseñaron los flujogramas y procedimientos para asegurar *compliance* en cada una de las categorías (siguiendo sus propios manuales administrativos o los nuestros, respectivamente). Se liberaron dos colegas del equipo administrativo para fortalecer las capacidades administrativas de los socios; y se hizo un diagnóstico de necesidades y se comenzó a elaborar planes de fortalecimiento individuales. Todavía no se logró suficientemente validar nuestros manuales y asegurar su debida aplicación en todos los casos, y por esto se decidió validarlos externamente y revisar la estructura organizativa del equipo administrativo en 2020 (manteniendo la organización descentralizada, pero mejorando la orientación tanto a control, como servicios internos y a asesoreamiento; y mejorando la integración con los equipos técnicos).

Para el año 2020 se espera reestructurar y afinar las funciones y niveles del equipo administrativo para consolidar aún más el alcance y nivel de responsabilidad respecto de su servicio y rendición de cuentas en las oficinas y proyectos, y perfilar mejor su función de fortalecimiento administrativo de socios.

En términos de la estructura organizacional, no hubo cambios significativos en 2019. Se creó la posición de un asesor de partenariado y diálogo político, a partir de mayo, directamente bajo la supervisión del director de programas, con el ánimo de facilitar el reto de identificación y manejo de socios y capacitación interna del personal. Además, se evaluó la carga de trabajo del director (en manejo operativo de la creciente cartera de proyectos, y la mayor asignación de tiempo en recaudación de fondos y coaching de los coordinadores) y se creó, a partir de diciembre, la posición de una gerencia de proyectos, que se encarga de la gestión operativa, el manejo de riesgos y actúa como adjunta en casos de ausencias.

Se abortó el proceso de registro de Helvetas Alemania, en vista a evidente resistencia política (que no tenían nada que ver con nuestra reputación, pero todo con la terminación del mandato del CICIG y el apoyo del Gobierno Alemán a dicho organismo). En 2020, cuando esté instalada la nueva administración se re-evaluarán las posibilidades legales de registrar Helvetas Alemania.

5.6. Monitoreo y Evaluación



El sistema de MyE de los proyectos cuenta con indicadores basados en teoría de cambio. El equipo trabaja de forma descentralizada en las oficinas regionales y se ha conformado un Comité de M&E para intercambio de conocimiento. La mayoría de los proyectos utilizan para recolección de datos el sistema Akvo Flow, para aprovechar al máximo la herramienta, el próximo año será utilizada por todos los proyectos. La información generada por el sistema de MyE es analizada con cada proyecto para reflexionar sobre éxitos, desafíos y estrategias de trabajo.

Este año se ha avanzado con la sistematización de lecciones aprendidas en la práctica de partenariado y en la metodología Santolic. También, se elaboró una Enmienda del Plan Estratégico 2018-2021 que incluyó una actualización del análisis del contexto y una reconfirmación del posicionamiento y la orientación programática hasta 2021.

Para el próximo año se sistematizará la experiencia del proyecto PDD y la Metodología de Mercado de Saneamiento utilizada por el proyecto SATHOSO. Se tiene planificada la evaluación de medio término y evaluación de impacto del proyecto Prodert Ixqib', la evaluación de medio término del proyecto Kemenik y el diseño de los dispositivos de MyE de los proyectos Aguas Urbanas y Ru K'ux Ya'.

5.7. Riesgos y Seguridad



Se actualizaron los documentos orientadores en materia de seguridad para visitantes, personal externo y consultores. Se hizo la actualización de los planes de seguridad institucionales elaborados en 2016 para cada oficina regional. Se capacitó a un coordinador en seguridad y gestión de emergencias y desastres (con la Cruz Roja). Se ofreció un curso en línea a todos los coordinadores (pero ninguno lo tomó). Se organizará un curso presencial en 2020. Se capacitaron todos los funcionarios de apoyo en primeros auxilios. Se realizaron dos simulacros. Se revisaron las nuevas oficinas de Guatemala y Quetzaltenango en términos de seguridad (por CONRED).

En materia de respuesta a emergencia, se participó en las distintas reuniones e iniciativas de la Red de Respuesta Humanitaria en el país conformada por otras ONGs internacionales, Naciones Unidas y otros organismos de cooperación en el país.

Adicionalmente, se participó en la validación del nuevo instrumento de análisis de riesgos realizando una evaluación interna y elaborando un plan de acción el cual, de forma general fue cumplido en un 81%. En riesgos relacionados a mejorar los resultados de los proyectos, diversificar donantes y transparencia se logró cumplir el plan con un 100%. Las actividades para el manejo de los riesgos relacionados a la transversalización de acciones para prevenir y responder a desastres naturales están todavía relativamente atrasadas, y serán mejor atendidas en 2020. El análisis de riesgos será actualizado dos veces en 2020.

Logros 2019 en el Manejo de Riesgos



6. Conclusiones y Planificación para el Próximo año

De modo de conclusión, se ha visto que en 2019 el programa se ha madurado más: ha crecido financieramente y está ahora bajo una mejor gestión estratégica y operativa:

- Se logró de manera consultiva revisar la estrategia del programa, orientándolo más claramente a los 3 asuntos fundamentales de desarrollo en Guatemala: la pobreza masiva, la alarmante desnutrición crónica y la brecha enorme de género. Además, se operacionalizaron los tres enfoques principales de operación: la búsqueda de cambios sistémicos, con socios que desarrollan sus capacidades técnicas, administrativas y organizativas, buscando tanto intervenciones escalables con el grupo meta como acciones de incidencia para institucionalizarlos y crear condiciones políticas favorables. Luego se manejó el programa con la aspiración explícita de generar valor agregado, generando innovaciones metodológicas, que se validan y después se escalan e institucionalizan. La estrategia de programa ahora queda mejor actualizada y da mejor orientación estratégica.
- En las operaciones del programa, los dos proyectos que estaban en estado crítico en 2018 (Prodert Ixoqib´ y GIGAM), llegaron a recuperarse gracias a una reorganización, un acompañamiento cercano del equipo y de los socios, y una buena sistematización de nuestras metodologías escalables. Los proyectos en 2019 superaron sus limitantes estructurales.
- Además, se observó que el clima de trabajo mejoró significativamente, con mayor intercambio e integración entre los colegas de los diferentes equipos y proyectos, y un mayor liderazgo horizontal de los coordinadores. Se nota que la práctica de los eventos de intercambio y aprendizaje (CASA), de inducción intensivo de nuevos colegas a los valores y políticas institucionales, están resultando en una mayor cohesión y compromiso y un buen apetito de aprender y desarrollarse profesionalmente.
- Se lograron pasos firmes e importantes para llegar a una práctica armonizada y coherente de partenariado, apoyando a los equipos y socios de más cerca, con un asesor dedicado, e instrumentos y procesos mejor clarificados. De igual modo se inició la formación del equipo en diálogo político, dando énfasis en la importancia de buenas prácticas existentes para la orientación y ejecución de campañas de diálogo político, y se formularon planes relevantes de diálogo político en los 4 ejes temáticos que orientan nuestra agenda y accionar para los próximos años, en conjunto con los socios y aliados.
- Se evidencia una buena estabilidad financiera con el crecimiento de la cartera y la perspectiva de tres proyectos ancla durante los próximos años. Se nota que el posicionamiento institucional, basado en innovaciones escalables está claramente impulsando dicha consolidación de la cartera, igual que nuestra trayectoria de buena gestión y *compliance* administrativo.
- Finalmente, se observa que el programa está progresivamente integrándose en la región armonizando su posicionamiento, visión y modelo de negocio, y compartiendo servicios de asesoría en recaudación de fondos y gestión de talento humano.

Para el año 2020, los hitos más importantes para el desarrollo del programa son:

- La formulación de ideas de proyectos piloto que nos posicionan en el tema de migración (focalizando en gobernanza inclusiva de jóvenes, y la canalización de remesas como impulso para impulsar y escalar micro-emprendimientos) y en el tema de prevención y atención a violencia contra las mujeres, y la subsecuente consecución de entradas a donantes que están interesados en financiar y escalarlos.
- La sistematización de nuestros modelos de empoderamiento de mujeres, gobernanza e incidencia sobre normas de género, para identificar buenas prácticas que luego pueden escalarse.
- El compromiso de un banco multilateral y dos fundaciones norteamericanas de entrar en asocio con Helvetas y financiar proyectos de escalonamiento de santolic; créditos de agua y saneamiento; gobernanza, integridad y combate de la corrupción en el sector de agua; y gestión y reglamentación de residuos sólidos y su reducción, re-uso y reciclaje.
- La validación de nuestros procedimientos administrativos externamente, plasmándolos en flujogramas y procedimientos completos y consensuados, y la reestructuración del equipo administrativo para que esté mejor preparado para no solamente contabilizar y controlar, sino también para servir a los proyectos y asesorar y reforzar a los socios.

Los desafíos más urgentes y estratégicos para el año 2020 son, temáticamente:

- Mejorar efectivamente y de forma sistémica los servicios de apoyo y reglas que permitan escalar modelos de negocios a través de las cadenas de valor agropecuaria.
- Garantizar la sostenibilidad de los procesos en saneamiento autogestionario, a través del trabajo con las municipalidades y el seguimiento a comunidades certificadas.

- Llegar a una práctica validada y replicable de mercadeo pro-pobre de saneamiento, estimulando tanto la auto-construcción como la venta de productos accesibles por albañiles y ferretería locales.
- Institucionalizar y escalar las intervenciones en gobernanza de servicios de agua y conservación de bosques a través de turismo comunitario; complementándolas por socios con instituciones micro financieras (IMFs) que presten crédito accesible para saneamiento, agua y emprendimientos etno/eco-turísticos.
- Afianzar el trabajo a través de socios y encontrar modalidades escalables para facilitar el empoderamiento socio-político de mujeres indígenas, e incidencia sobre la prevención de la violencia contra las mujeres.
- Adoptar una estrategia y posicionamiento en la prevención y respuesta de riesgo a desastres: analizando los desafíos, capitalizando las experiencias acumuladas de prevención, formulando nuestra perspectiva de gobernanza en la respuesta a desastres que efectivamente prioriza y llega a los más vulnerables y proponiendo modelos de refuerzo de capacidades internas, en socios y actores municipales y comunales claves.

Internamente es importante dar continuidad a los planes de incidencia institucional y ampliar nuestras alianzas para incidir en actores gubernamentales y privados que permiten el escalonamiento nacional o regional de nuestros modelos de intervención.

Adicionalmente es importante continuar reforzando nuestras capacidades y la de socios para madurar las relaciones de partenariado y evaluar su progreso. Luego, se requiere alinear los procesos administrativos con la política de partenariado.

También se evidencia el requerimiento de mejorar la estrategia de gestión de conocimiento interna que permita capitalizar la experiencia de los proyectos en metodologías innovadoras; adicionalmente posicionar al equipo nacional y la organización en las áreas temáticas con mayor intensidad en espacios de diálogo nacional, plataformas, foros y alianzas con redes.

