



INFORME ANUAL del PROGRAMA – Guatemala 2018

País de programa:

Guatemala

Período del informe:

2018

Autor:

Jan van Montfort, Programme Director Guatemala

Tabla de Contenidos

Lista de abreviaciones	3
1. Resumen	5
2. Actualización del análisis del contexto	6
3. Avances del programa	7
3.1. Avances hacia los objetivos estratégicos del programa	7
3.2. Avances por área temática	8
3.3. Género y equidad social	16
3.4. Desarrollo de capacidades	17
3.5. Incidencia y diálogo sobre políticas	18
4. Socios y alianzas	19
4.1. Asocios	19
4.2. Alianzas y redes	20
4.3. Colaboración regional	20
5. Gestión de calidad del programa	21
5.1. Recaudación de fondos	21
5.2. Gestión de recursos humanos	22
5.3. Gestión financiera	23
5.4. Comunicación y relaciones públicas.....	24
5.5. Administración	24
5.6. Monitoreo y evaluación	24
5.7. Riesgos y seguridad	24
6. Conclusiones y planificación del próximo año	25

Lista de Abreviaciones

ABS	Access to and Benefit Sharing and Protection of Traditional Knowledge to Promote Biodiversity Conservation and Sustainable Use
AKVO	Water (en Esperanto)
ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAS	Comité de Agua y Saneamiento
CDAO	Conservación y Desarrollo en el Altiplano Occidental de Guatemala
CICIG	Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala
COCODE	Consejos Comunitarios de Desarrollo
COFETARN	Comisiones Fomento Económico, Turismo y Recursos Naturales
COMUDE	Consejos Municipales de Desarrollo
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
CONRED	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
DEL	Desarrollo Económico Local
DEMI	Defensora Nacional de la Mujer Indígena
DMM	Dirección Municipal de la Mujer
DR-CAFTA	Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana
DSM	Desarrollo Sistémico de Mercados
EAWAG	Instituto Suizo Federal para la Ciencia y Tecnología Acuática
FONGI	Foro de ONG's Internacionales
FUNDAP	Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socio-económicos
GES	Género y Equidad Social
GGI	Género, Gobernanza e Integridad
GIRH	Gestión Integrada de los Recursos Hídricos
IMF	Institución de Micro Finanzas
INAB	Instituto Nacional de Bosques
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
ITTO	Organización Internacional para Maderas Tropicales (International Tropical Timber Organisation)

LAC	Latin America and the Caribbean (América Latina y el Caribe)
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
M&E	Monitoreo y Evaluación
MERSAN	Mercadeo del Saneamiento
MESAFORC	Mesa Forestal de Concertación
MINECO	Ministerio de Economía
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
MWA	Millennium Water Alliance
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMAS	Oficina Municipal de Agua y Saneamiento
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PDI	Plan de Inversión
PDN	Plan de Negocio
PDST	Plan de Desarrollo Sostenible Territorial
PEM	Planificación Evaluación y Monitoreo
PRODERT	Proyecto de Desarrollo Económico Territorial
RASMARQ	Red de Agua y Saneamiento Marquense
RRHH	Recursos Humanos
SAHTOSO	Saneamiento e Higiene Total y Sostenible
SANTOLIC	Saneamiento Total Liderado por la Comunidad
SEDULA	Participación Pública en la Protección Ambiental
SERVIME	Participación Ciudadana de Mujeres y Jóvenes para el Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática Local
SEPREM	Secretaría Presidencial para la Mujer
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutrición
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (United Nations Children's Fund)

1. Resumen



El **contexto** de Guatemala demuestra una necesidad urgente de disminuir brechas profundas de desigualdad, pobreza, injusticia y exclusión. Debido a la mala gobernanza, la mayor parte de la población, especialmente mujeres, jóvenes e indígenas, enfrentan retos substanciales para ser tomado en cuenta y mejorar sus ingresos, salud, nutrición y protección contra la violencia, y alcanzar una vida digna. Hay una urgente necesidad de responsabilidad social del gobierno y del sector privado, en respuesta a las necesidades urgentes de desarrollo, y de auto-organización y participación social y empoderamiento de las comunidades, aprovechando los espacios existentes con la descentralización y apertura a la consultación ciudadana. Hay múltiples sectores dentro de la Sociedad Civil, la Academia y el Sector Privado que, aún con las sombras existentes, muestran optimismo para apoyar esfuerzos orientados a atacar las problemáticas. 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 marginalizados.

Los principales **logros** en 2018 en aquellos sectores estratégicos en los cuales Helvetas viene trabajado, y donde está posicionado para escalar sus intervenciones, son:

- **Economía Rural:** Se logró desarrollar modelos operativos y escalables para el empoderamiento económico de mujeres a través de actividades asociativas agropecuarias, integrándose a cadenas de valor con ventajas de escala y mejores precios asociándose directamente con empresas transformadoras y distribuidoras con responsabilidad social.

Se sentaron las bases para lograr estas intervenciones a través de mecanismos de mercados, reforzando la asociatividad de las productoras y sus ligaciones actores privados de (micro) finanzas, asistencia técnica y negocio.

- **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 mercadeo del saneamiento (*MERSAN*). Además, se logró validar intervenciones para el refuerzo de capacidades comunitarias y municipales para mejor regular y gobernar los servicios de agua, e impulsar plataformas de participación, mecanismos de transparencia y normas de integridad. Ambos modelos son únicos en el país, son reconocidos y guardan el potencial de romper el estancamiento en la cobertura de saneamiento básico y buenos servicios de agua – que a su vez son factores críticos que impulsan la alta incidencia diarreica y desnutrición crónica. Es con mucho orgullo que fuimos invitados por la cooperación española a replicar los modelos en todos los municipios alrededor del Lago Atitlán, reforzando las capacidades de mancomunidades, municipalidades y comunidades.
- **Gobernanza y Paz:** Se logró iniciar y consolidar un asocio para el empoderamiento socio-político de mujeres indígenas, reforzando las capacidades de sus lideresas - de cambio de comportamientos de hombres (que actualmente inhiben su participación en la toma de decisiones), y de incidencia sobre políticas y servicios importantes.
- **Recursos Naturales:** Se logró comprobar que las comunidades conservan y valoran sus bosques, una vez que logran generar ingresos a través de turismo comunitario. Además, se logró movilizar co-inversiones 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 2019 son, *temáticamente*:

- Efectivamente llevar a escala los modelos de refuerzo de la asociatividad y la integración a cadenas agropecuarias de valor para el empoderamiento económico de mujeres, usando mecanismos de mercado
- Institucionalizar y escalar las intervenciones en saneamiento autogestionario, gobernanza de servicios de agua y conservación de bosques a través de turismo comunitario; complementándolas por asocios con instituciones micro financieras (IMF's) que presten crédito accesible para saneamiento, agua y emprendimientos etno/eco-turísticos.
- Desarrollar iniciativas que retoman la experiencia institucional de manejo de cuencas, compensación por servicios ambientales y manejo comunitario de desechos sólidos, que son especialmente relevantes para contextos urbanos. Expandir nuestros asocios y encontrar modalidades escalables para facilitar el empoderamiento socio-político de mujeres indígenas, e incidencia sobre la prevención de la violencia contra las mujeres.

Luego, *internamente* es urgente reforzar la capacidad de asocio estratégico y de desarrollo de capacidades técnicas, metodológicas y organizativas de socios. Además, es urgente consolidar la capacidad interna de incidencia municipal (donde está la mayor oportunidad de provocar cambios sistemáticos) y ampliar nuestras alianzas para incidir en actores gubernamentales y privados que permiten el escalonamiento nacional o regional de nuestros modelos de intervención.

Además, hay que alinear mejor los *procesos* administrativos *internos* con la política de partenariado; ajustar roles y desarrollar capacidades internas para mejor refuerzo de capacidades administrativas en socios y el mejor manejo de riesgos. También hay que continuar e intensificar el aprendizaje interno, apoyándose en la asesoría técnica de la Sede.

Regionalmente, es un desafío posicionarse con mayor uniformidad, y compartir estratégicamente servicios tales como recaudación de fondos, gestión de recursos humanos y gestión de conocimientos. Esto requiere que internamente el programa tendrá que perfilarse mejor en temas de adaptación a cambios climáticos y prevención/respuesta a desastres.

En vista de los desafíos y potencialidades, la dirección de programa no necesita cambiar. Conviene continuar el enfoque en las 3 áreas de trabajo (economía rural; gobernanza de agua y saneamiento; y empoderamiento de mujeres) pero con más alto desempeño y con más atención al rol de socio facilitador. No hay una necesidad de re-estructurar.

2. Actualización del Análisis de Contexto

Los eventos sociales y políticos en Guatemala en 2018 marcaron una crisis de gobernabilidad. Se observaron tensiones sociales generalizadas y manifestaciones contra el gobierno, en respuesta a su búsqueda por obstruir el curso de la justicia contra políticos acusados de corrupción. Además, el año marcó un estancamiento o, en el mejor de los casos, un progreso lento, en la prestación de servicios sociales básicos, y un crecimiento continuo de la pobreza, exclusión social, desigualdad, brecha de género y desnutrición crónica.

La violencia y la extorsión relacionadas con bandas criminales, la falta de seguridad, la pobreza, la marginación de mujeres y pobres y la injusticia son, y siguen siendo, serios problemas en Guatemala. Impulsan a muchas personas, incluso a niños no acompañados y jóvenes, a abandonar el país. Miles de guatemaltecos pobres y marginados continuaron emigrando a los Estados Unidos para escapar de los altos niveles de desigualdad y violencia. La cantidad de guatemaltecos que viven fuera de su país alcanzó la cifra de 2 millones personas (11%).

En 2018, las actividades de la Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG) se frustraron y finalmente se terminaron. Las autoridades guatemaltecas desplegaron un gran esfuerzo para perpetuar la impunidad y socavar y obstaculizar la lucha contra la corrupción. Por consecuencia, el país enfrenta un gran desafío para garantizar la justicia y para combatir la corrupción y el abuso de poder.

A pesar de continuando a ser la economía más grande de Centroamérica, Guatemala continúa a enfrentar una situación social difícil. Se encuentra entre los 10 países con distribuciones de ingresos más desiguales del mundo. La economía permanece en manos de un par de cientos de familias, que evaden el pago de impuestos. Los ingresos del gobierno, u, en consecuencia: las inversiones, son limitados.

Más de la mitad (57%) de la población vive por debajo del umbral de pobreza. El país alcanzó la quinta tasa más alta de desnutrición crónica en el mundo: el 46% de los niños menores de 5 años sufrían de desnutrición crónica. El subempleo se mantuvo alto, con el 75% de la fuerza laboral participando en el sector informal. 25% de los adultos son analfabetos. Todos estos indicadores resultaron notablemente peores para mujeres e indígenas.

Continuaron los altos niveles de violencia contra las mujeres. Guatemala aún encabeza la lista de países latinoamericanos en términos de femicidios. La alta incidencia de embarazo infantil (21%) sigue siendo más que nunca una preocupación, especialmente porque se hizo evidente que el 80% del embarazo infantil está relacionado con el incesto y la violencia. La discriminación de género siguió siendo alta: más del 70% de las mujeres no pueden salir sus hogares sin el permiso de hombres; a más del 85% de las mujeres se les niega el poder de decisión de las finanzas familiares; y la participación política femenina es inferior al 5%.

Durante 2018, Guatemala experimentó varias emergencias y crisis, entre las que se destaca la erupción del volcán Fuego en junio, que dejó a más de 1.7 millones de personas afectadas en todo el centro del país, y 182 muertes, según las fuentes del gobierno.

En vista de las elecciones presidenciales de junio de 2019, el clima político en Guatemala sigue siendo tenso y afectado por los casos de corrupción y fricción entre el gobierno y el poder judicial. Se anticipa que la inversión extranjera seguirá siendo baja. Muchos de los pocos donantes internacionales que todavía operan en el país, están considerando retirarse después de su actual ciclo de financiamiento multi-anual, argumentando que el gobierno no está asumiendo los desafíos principales de gobernabilidad y desarrollo y está obstruyendo la justicia.

3. Avances del Programa

3.1. Avances hacia los objetivos estratégicos del programa

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

- Se establecieron convenios con 16 municipalidades para el fomento de desarrollo local y la co-inversión en Planes de Inversión, sumando a 4.2 millones Quetzales (0.54 millones de dólares estadounidenses).
- La vinculación con socios implementadores en los distintos departamentos resultó en la implementación de planes de inversión en papa, café, hortalizas, huevos, cerdos ovinos y miel, priorizados a nivel municipal con la participación de 180 redes empresariales de nueva confirmación, y una población atendida de 3,038 productoras/es, realizando un volumen total de ventas de 6.4 millones de Quetzales (0.82 millones de dólares estadounidenses).
- Se consolidaron 17 redes de redes (o sea: pre-cooperativas) prestando servicios de comercialización y mercadeo colectiva, de las cuales 2 progresaron a formalizarse como cooperativas.
- Se elaboraron 6 planes de desarrollo sostenible territoriales (PDST's), con base en los cuales se formularon 15 planes de negocios con las redes de redes. Se interesaron 6 instituciones micro financieras en abrir líneas de crédito para redes y redes de redes, o empresas ancla para ejecutar los planes de negocio.

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:

- Se establecieron y acompañaron 7 empresas comunitarias de turismo alrededor de la conservación de sus 7666 hectáreas de bosques, integrando 183 personas, generando un volumen de ingresos de 3.2 millones de quetzales (entre ventas turísticas e incentivos forestales) (0.40 millones de dólares estadounidenses) – demostrando así la viabilidad del sector. Se apalancaron inversiones de 2 tour operadores, 7 municipalidad y el INGUAT.

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

- 337 comunidades fueron activadas bajo la metodología SANTOLIC, de las cuales 242 fueron certificados libres de defecación al aire libre y de contaminación, con una población total de 12,261 familias.
- 27 personas fueron capacitadas como facilitadoras de SANTOLIC para replicar la metodología en 6 municipios y sus comunidades. 3 municipios institucionalizaron la metodología y le asignaron recursos financieros.
- Se elaboraron dos estudios de demanda de productos sanitarios en comunidades libres de defecación al aire libre y de contaminación, dos análisis de funcionamiento de la cadena de valor para los productos sanitarios para la base de la pirámide, un catálogo de auto-construcción de letrinas y una estrategia de mercadeo del saneamiento, basado en la demanda de productos sanitarios los estratos pobres y muy pobres. Se negociaron productos micro financieros correspondientes con dos IMF's.
- Se diseñó y negoció un proyecto de replicación de intervenciones que garantizan la sostenibilidad técnica, socio-organizativa y financiera de servicios de agua y saneamiento básico en 12 municipalidades en Sololá.
- Se iniciaron seis nuevos proyectos de gestión de residuos sólidos con participación pública.

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

- 4 municipalidades y 50 comunidades elaboraron y aprobaron nuevos reglamentos de agua, con tarifas reales, aplican prácticas de rendición de cuentas según normas administrativas establecidas y hacen campañas de sensibilización y cultura de pago. 122 gestores comunales y 15 gestores municipales de agua se capacitaron en gobernanza e integridad de servicios de agua, y fueron certificados por el INAP y ANAM.
- Se lanzó un nuevo proyecto con 14 municipalidades de San Marcos, que se comprometieron a practicar integridad y mejorar la gobernanza de los servicios de agua en sus cabeceras urbanas y comunidades rurales
- Se formuló y lanzó un nuevo socio y proyecto para el empoderamiento socio-político de mujeres, negociando convenios de colaboración y co-financiamiento con 4 municipalidades, SEPREM y DEMI – para formar lideresas, formular políticas municipales de género, organizar auditorías sociales de género y cambiar normas y compartimentos de hombres que inhiben la libre participación de mujeres en espacios de toma de decisiones.

3.2. Avances por área temática



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.

Avances de acuerdo a efectos:

- En cooperación con UNICEF, se escaló la metodología SANTOLIC en los departamentos de San Marcos, Huehuetenango, Quiché y Chiquimula para lograr comunidades libres de contaminación fecal en un total de seis municipios, con 337 comunidades – de las cuales 242 comunidades, con una población total de 12,261 familias, lograron a ser certificadas como libre de defecación al aire libre y de contaminación.

Se entró en asocio con 2 organizaciones de la sociedad civil, para replicar la metodología, y 27 personas fueron capacitadas como facilitadoras de SANTOLIC para replicar la metodología en 6 municipios y sus comunidades. 3 municipios institucionalizaron la metodología y asignaron recursos humanos y financieros para su replicación más allá del proyecto. Uno de los socios negoció una expansión de su área de cobertura con un donante privado y 2 municipalidades vecinas.

En vista de la próxima etapa de SAHTOSO, para montar la escalera de saneamiento, se elaboraron dos estudios de demanda de productos sanitarios en las comunidades libres de defecación al aire libre y de contaminación, dos análisis de funcionamiento de la cadena de valor para aquellos productos sanitarios para la base de la pirámide, un catálogo de auto-construcción de letrinas, materiales de cambio de compartimientos de saneamiento y una estrategia de mercadeo del saneamiento, basado en la demanda de productos sanitarios los estratos pobres y muy pobres. Se entró en asocio con 2 instituciones micro financieras interesadas en lanzar productos micro financieros sanitarios correspondientes.

- Para promover la integridad en el sector de agua y saneamiento, se elaboraron y aprobaron nuevos reglamentos de agua, con tarifas reales, en 4 municipalidades y 50 comunidades. Las respectivas oficinas municipales de agua y saneamiento (OMAS) y comisiones de agua y saneamiento (CAS) ahora aplican prácticas de rendición de cuentas según las normas administrativas establecidas. También comenzaron a organizar campañas de sensibilización sobre temas tales como la cloración del agua y la cultura de pago. Para tal motivo, 122 gestores comunales y 15 gestores municipales de agua se formaron en gobernanza e integridad de servicios de agua, completando tres módulos de formación certificados por el INAP y ANAM.
- Además, se dio continuidad al asocio con la mancomunidad ADIMAM, la cual lanzó un proyecto de integridad para otros nueve municipios y, más importante aún, la creación de una unidad de integridad en la mancomunidad. Los alcaldes de las 14 municipalidades se comprometieron a practicar integridad y mejorar la gobernanza de los servicios de agua en sus cabeceras urbanas y comunidades rurales.
- A invitación de la Cooperación Española, y en consorcio con 2 ONG's españolas (Acción Contra el Hambre y ONGAWA) se diseñó un proyecto de replicación de intervenciones que garantizan la sostenibilidad técnica, socio-organizativa y financiera de servicios de agua y saneamiento básico en 12 municipalidades en Sololá. El proyecto fue aprobado, después de una alargada negociación al fin del año y entrará en ejecución en 2019.
- Se iniciaron, como intermediario del Departamento del Estado de los Estados Unidos, un nuevo ciclo de seis nuevos proyectos de gestión de residuos sólidos con participación pública, en diferentes países centroamericanos. Se lanzó una plataforma de intercambio y aprendizaje mutuo sobre el manejo de desechos sólidos.

Alianzas estratégicas e incidencia:

- Se atendieron reuniones del MWA, entre las ONG's internacionales líderes en el sector de agua y saneamiento. Fuimos elegidos para presidir el MWA en Guatemala en 2019.

Se ha formulado un modelo único de gestión de agua y saneamiento, basado en el modelo OMAS, para incidencia hacia el congreso de la República para lograr una reforma al código municipal y así como un aporte al desarrollo del sector a nivel nacional para su replicación en otros municipios.

Luego, se participó en la formulación conjunta como consorcio MWA de una propuesta de 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.



Presupuesto:	Asignado:	Realizado:	Ejecución
Helvetas	GTQ 2,228,202	GTQ 2,203,882	99%
Donantes	GTQ 7,699,104	GTQ 6,867,107	89%
Total	GTQ 9,927,307	GTQ 9,070,989	<i>21% del presupuesto</i>

Contribución a la Estrategia de País:

- El enfoque de trabajo de Helvetas en esta área de trabajo se maduró y ahora se orienta 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 ONG's que se posicionan así, y las 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 en 2018 y llaman la atención del Ministerio de Salud (MSPAS), la Secretaria de Seguridad de Alimentos y Nutrición (SESAN), la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM), el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), la Sede de UNICEF, las mancomunidades, 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. Infelizmente, el escalonamiento a través de las mancomunidades se ve algo frustrado por sus contratiempos políticos y administrativos.
- 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 una cuenca.



Lecciones aprendidas e implicaciones 2019:

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.

Se debe continuar a identificar, validar y pilotar innovaciones, especialmente aquellas que permiten a los usuarios auto-gestionar su agua y saneamiento, 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.



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.

Avances de acuerdo a efectos:

- Se formuló y lanzó un nuevo asocio con la ONG nacional Serjus, que tiene una larga trayectoria de incidencia sobre derechos de la mujer, educación popular, formación de lideresas y refuerzo de asociaciones de mujeres. El asocio se cultivó de forma horizontal, construyendo un proyecto común para el empoderamiento socio-político de mujeres: Kemenik. Se formuló una teoría de cambio que centraliza en tres ejes: (a) formar lideresas, (b) formular políticas municipales de género y organizar auditorías sociales de género y (c) cambiar normas y compartimentos de hombres que inhiben la libre participación de mujeres en espacios de toma de decisiones.

Se negociaron convenios de colaboración y co-financiamiento con las Direcciones Municipales de Mujeres (DMMs) de 4 municipalidades, la Secretaria del Presidente para la Mujer (SEPREM) y la Defensora de la Mujer Indígena (DEMI). Se elaboró una agenda de desarrollo organizacional entre Serjus y Helvetas, con base en una metodología innovadora de apoyo mutuo en la revisión crítica de las capacidades organizacionales para ser efectivos, sostenibles e influyentes en el empoderamiento de la mujer.

Como parte del eje temático de agua y saneamiento, se promovió la buena gobernanza de aquellos servicios, primero en 5 municipalidades y 50 comunidades pilotos, y después en la mitad del departamento, mediante la mancomunidad. Estas intervenciones crean condiciones propicias para gobernanza inclusiva, transparente, justa y responsable del servicio de agua, libres de corrupción y abuso. Es una intervención escalable de gobernanza, que nos permite no solamente escalar nuestro impacto en el sector de agua, sino también aplicar enfoques y metodologías parecidas en otros sectores. En el proyecto Kemenik se retomará el instrumento de las auditorías sociales, por ejemplo.

- Se entraron en nuevos asocio con ONG's que utilizan medios digitales para promover la gobernanza abierta, la participación directa y la transparentización de información pública y presupuestal (Guatecambia) y que promueve 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). Se formuló una propuesta en conjunto para la UE.

Alianzas estratégicas e incidencia:

- Con los nuevos socios Serjus, Guatecambia y Nuevos Horizontes hay posibilidades de murar, expandir y escalar las intervenciones de Kemenik, y, usando medio digitales, incidir a niveles superiores, 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.
- El modelo de colaboración con la mancomunidad ADIMAM para la mejor gobernanza, transparencia, rendición de cuentas y las auditorías sociales en sectores claves tales como el del agua y saneamiento podría ser replicado a nivel mancomunitario.
- Para el sector de agua y saneamiento el nuevo proyecto RU K’UX ‘YA incluye una replicación escalada en Sololá. Para otros sectores todavía esto está por identificarse.
- Otra alianza estratégica que podría utilizarse más estratégicamente es el asocio con 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.



Presupuesto:	Asignado:		Realizado:	Ejecución
Helvetas	GTQ 1,430,499		GTQ 1,418,247	99%
Donantes	GTQ 0		GTQ 0	
Total	GTQ 1,430,499	<i>3% del presupuesto</i>	GTQ 1,418,247	

Contribución a la Estrategia de País:

- HELVETAS ha venido trabajando desde hace varios años en gobernanza en empoderamiento de mujeres. Son ejes centrales de nuestro trabajo y posicionamiento. Sin embargo, hasta el 2018, no se había logrado conceptualizar y operacionalizarlos explícitamente. Con el arranque del proyecto Kemenik y la sistematización del proyecto WIP, se abren oportunidades de impactar en estos temas y llegar a impactos a escala. Estos retos sin embargo todavía quedan por realizarse, en gran medida.
- En el nuevo contexto de Guatemala donde las municipalidades asumen mayores responsabilidades de desarrollo integral de sus territorios, y ONG’s como Helvetas se limitan al rol de facilitador y reforzador de capacidades, hay una mayor necesidad de fortalecer la 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 incidencia por parte de la sociedad civil, y un papel para Helvetas de facilitar que se cambian normas y comportamientos discriminatorios y corruptivos y se cultiva el liderazgo comunitario y el diálogo.



Lecciones aprendidas e implicaciones 2019:
 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.

Gestión de Recursos Naturales



Año 2017

11,673 personas

Tienen asegurados el acceso, el uso y el derecho para la gestión de recursos naturales.

1,973 personas

Han realizado actividades para mejorar su capacidad de adaptación al cambio climático.

Año 2018

3,392 personas

2,250 personas

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.

Avances de acuerdo a efectos:

- Se lograron conservar efectivamente 7,666 hectáreas de bosques comunales y municipales en las 7 áreas de pilotaje de turismo comunitario del proyecto CDAO. A través de este proyecto se validó 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.

El proyecto pilotó emprendimientos turísticos tales como restaurantes, guías, hospedajes, aventurismo y avi-turismo. Se establecieron y acompañaron 7 empresas comunitarias, integrando 183 personas, generando un volumen de ingresos de 3.2 millones de quetzales (entre ventas turísticas e incentivos forestales).

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 co-inversiones de dos tours operadores, una empresa de energía, 7 municipalidades y el INGUAT.

Con base en las experiencias positivas, se entró en asocio con 3 actores claves: para la facilitación para que las comunidades conserven sus bosques y accedan a incentivos forestales (FUNDAP); se apropien de conocimientos certificados como guías turísticas y mejoren la gestión de sus emprendimientos turísticos (INTECAP); y se organicen internamente y accedan a plataformas de buena gobernanza forestal (ME-SAFORC). Juntos se formuló una nueva fase del proyecto, donde se institucionalizan y encadenan las intervenciones y se las vuelve sostenibles.

Los proyectos Probosques-Tacaná y ABS se habían concluido el año pasado y solamente tenían trámites administrativos finales en 2018. Se decidió no darles seguimiento, por falta de perspectiva de financiamientos

Alianzas estratégicas e incidencia:

Helvetas está reconocido en el sector de turismo comunitario en el Altiplano. Logró que el INGUAT firmó una carta de entendimiento para duplicar las inversiones municipales en turismo comunitario.

Igualmente se presentó 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.



Presupuesto:	Asignado:	Realizado:	Ejecución
Helvetas	GTQ 602,625	GTQ 656,422	109%
Donantes	GTQ 1,900,085	GTQ 1,255,718	66%
Total	GTQ 2,502,710 5% del presupuesto	GTQ 1,912,139	

Contribución a la Estrategia de País:

- 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.
- Se ha perdido la presencia institucional en el sector, con el cierre de los últimos proyectos Probosques, en las cuales Helvetas ya no jugaba un papel protagónico, de cualquier modo.

Aparte del involucramiento en el turismo comunitario para la conservación, no se ha tenido mayor activismo en el tema de manejo de recursos naturales, no obstante, la trayectoria de Helvetas, algunas buenas prácticas sistematizadas relevantes (tales como la compensación por servicios ambientales y el manejo integral de micro-cuencas, y sus zonas de recarga hídrica) y la relevancia del tema la luz del cambio climático y la economía de subsistencia.



Lecciones aprendidas e implicaciones 2019:

- Es importante aprovechar mejor la sinergia entre el refuerzo de la economía rural y la conservación de bosques. El proyecto CDAO no ha podido aprovechar óptimamente toda la riqueza metodológica de Helvetas en desarrollo de grupos micro-empresariales. En la próxima fase podría mejorarse estos nexos y sinergias.
- El proyecto CDAO en su fase de pilotaje ha asumido un enfoque de implementación directa. Sin embargo, se han visualizado muchos mecanismos de asocio con municipalidades, el ente rector (INGUAT) y el sector privado. En la próxima fase se va arrancar desde el comienzo con un enfoque más clara y operativo de trabajo en asocio, y con un papel más claro de Helvetas en el refuerzo de capacidades técnicas, metodológicas y organizativas.
- Es importante desarrollar iniciativas y propuestas que aprovechan la sinergia entre la conservación y manejo de recursos forestales y el eje temático de agua y saneamiento. Se ha formulado una propuesta de manejo innovador de cuencas urbanas, que capitaliza importantes buenas prácticas institucionales de Helvetas.
- 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. Todas estas medidas 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. Es importante re-vitalizar estas prácticas, bajo el nuevo enfoque de partenariado e incidencia municipal en los proyectos, como un eje transversal.



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.

Avances de acuerdo a efectos:

- Se elaboraron planes de inversión en 16 municipios en 5 departamentos del Altiplano Occidental para promover la asociatividad y aumentar la productividad de redes empresarial de pequeña/os productora/es de gallinas, cerdos, ovejas, miel, papa, hortalizas y café. Se establecieron convenios con las 16 municipalidades para su co-inversión, de un valor total de 4.2 millones Quetzales.
- Se establecieron 7 socios de implementación del fomento del desarrollo agropecuario. Se les apoyó para desarrollar su capacidad operativa, técnica, financiera y metodológica.

Los socios implementadores en los distintos departamentos conformaron y asistieron 180 nuevas redes empresariales, con una población total de 3,038 productoras/es. La/os productora/es asociada/os lograron realizar un volumen total de ventas de 6.4 millones de Quetzales.

- Se notó que las 60% de las redes empresariales formadas y asistidas en años anteriores entraba en problemas operacionales y que 30% se desintegraron. Se tomaron entonces las medidas para rescatar las redes anteriores, revitalizándolas, reforzando su capacidad técnica y socio-empresarial, y ligándolas mejor a los mercados.
- Como nueva metodología de trabajo, que permite mayor sostenibilidad y escalonamiento de las redes empresariales, se introdujo una lógica de funcionamiento de mercados. Se consolidaron 17 redes de redes (o sea: pre-cooperativas) prestando servicios de comercialización y mercadeo colectiva, de las cuales 2 progresaron a formalizarse como cooperativas. Se formularon 15 planes de negocios con las redes de redes. Se interesaron 6 instituciones micro financieras en abrir líneas de crédito para redes y redes de redes, o empresas ancla para ejecutar los planes de negocio. Se desarrollaron ideas y estudios preparativos para lanzar 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.
- Se desarrollaron sesiones de asistencia técnica de más de 3000 mujeres y hombres integrantes de las redes. Además, se capacitaron más de 1200 mujeres con sensibilización financiera, Se desarrollaron materiales audiovisuales de educación financiera de los miembros de las redes y los clientes de las instituciones micro-financieras.
- Además, se capacitaron más de 800 mujeres líderes, sobre todo de las redes empresariales, en la ruta de denuncia de violencia y el empoderamiento económico de las mujeres, ya que la experiencia muestra que mujeres que aumentan sus ingresos son más susceptibles a violencia y exclusión. En una evaluación territorial, se evidencio que gracias al proyecto y el refuerzo de las capacidades de las mujeres integrantes y líderes de las redes empresariales la cuota de participación de mujeres en espacios de consultación (COCODEs y COMUDEs) había marcadamente mejorado, indicando un mayor grado de empoderamiento y aceptación.

Alianzas estratégicas e incidencia:

- 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 las cuales están tomando un papel más estratégico y de sostenibilidad en el proyecto. 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.

- El Consorcio DEL funcionó como espacio para generar discusiones y análisis de cómo hacer vinculante el tema de DEL en los territorios. Igual lideramos la plataforma DSM y participamos en la plataforma del MAGA, donde hacemos incidencia para el reconocimiento de las promotoras de las redes.
- Entre la Embajada de Suecia y 2 otras ONG's internacionales (Swisscontact y We Effect) preparamos los mecanismos operativos del fondo de garantía.



Presupuesto:	Asignado:		Realizado:	Ejecución
Helvetas	GTQ 1,947,082		GTQ 1,881,436	97%
Donantes	GTQ 20,437,465		GTQ 15,537,293	76%
Total	GTQ 22,384,547	<i>48% del presupuesto</i>	GTQ 17,418,729	

Contribución a la Estrategia de País:

- El empoderamiento de mujeres resulta no solo en su mayor independencia económica y mayores posibilidades de escapar la pobreza, sino también trasciende en la de términos de liderazgo, reconocimiento y participación socio-política. El empoderamiento es un eje transversal del programa, y su dimensión económica es primordial. Es una condición básica sin la cual otras intervenciones resultan difíciles. Sin embargo, los lazos entre el eje de desarrollo económico y el eje de gobernanza todavía no son suficientemente aprovechado. Es importante entonces continuar a catalizar el intercambio entre proyectos y entamar acciones conjuntas entre los proyectos.
- 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 suficiente capacidades e instrumentos prácticos para cultivar las capacidades de los socios estratégicos y facilitar su articulación sinérgica.
- 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.



Lecciones aprendidas e implicaciones 2019:

- Se iniciaron importantes cambios en la forma de trabajar en 2018: de ejecución directa a facilitación y capacitación. Se notó que esto requiere adaptaciones actitudinales y el dominio de nuevas habilidades e instrumentos que no se producen tan fácilmente, también por la fuerte identificación temática y las altas aspiraciones.

Se reforzó fuertemente el equipo facilitador. En 2019, se va a tender que acompañar mucho más de cerca de cada integrante en el trabajo de día a día en identificar, relacionarse y acompañar socios estratégicos y progresivamente cultivar sus capacidades técnicas, metodológicas y organizativas.

- El manejo de proyectos de desarrollo económico inclusivo 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 redes de redes), 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.

3.3. Género y Equidad Social



Género y equidad social son transversalizados en el programa:

- El programa se enfoca al empoderamiento de mujeres, en el sentido social, económico, cultural y político.
- Se concentra en el área geográfica de mayor concentración indígena y con los índices más altas de pobreza, desnutrición crónica, mala gobernanza y exclusión social: el Altiplano Occidental.

La transversalización de GES recibe la debida atención en los componentes del programa. Se nota que:

- En todo el programa se enfatiza mucho en los materiales de comunicación que tengan pertinencia cultural y visualizan relaciones igualitarias de género
- En todos los proyectos insistimos que las mujeres deben participar como iguales en los órganos de gestión, participación y toma de decisiones. Logramos avances importantes en esto, estableciendo así nuevos modelos de roles.
- En todos los proyectos hacemos esfuerzos específicos para asegurar una participación igualitaria, o en algunos proyectos: mayoritaria, de mujeres como beneficiarias finales. También en 2018, en todos los proyectos logramos alcanzar más hombres que mujeres.

Sin embargo, se nota que en el programa también tiene desafíos:

- En casi todos los proyectos todavía no se toca muy profundamente las normas y comportamientos (sobre todo de hombres) que están detrás de la exclusión social, político y económico de género. Por esto, en el proyecto Kemenik (que explícitamente focaliza en el empoderamiento socio-político de mujeres), se presta mucha atención a promover la nueva masculinidad entre hombres y provocar cambios en sus normas y comportamientos hacia la participación y la libertad de toma de decisión de mujeres.
- También se nota que las mujeres en Guatemala enfrentan mucha violencia y represión, - mucho más que en otros países - y que el programa hasta el momento no se ha atrevido en enfocarse en estos asuntos urgentes de violencia contra la mujer.

Las implicaciones de estos desafíos son:

- Es de interés estratégico de incorporar mejor la promoción de la nueva masculinidad y los cambios de normas y comportamientos entre hombres para facilitar la participación de mujeres y su mayor libertad de decisión, en los diferentes otros proyectos. Esto puede requerir también sensibilización e intercambios internos en Helvetas.
- Es estratégico se ha venido desarrollando nuevas propuestas que se orientan más específicamente a la problemática de la prevención y respuesta a violencia contra las mujeres y la mejor gobernanza desde la perspectiva de GES. Aumenta la relevancia del programa. Se prevé una ampliación temática en este sentido.

3.4. Desarrollo de Capacidades



Progresivamente se han reorientado todos los proyectos hacia un rol de asesoría y desarrollo de capacidades de socios de efectivamente provocar cambios substanciales y sostenibles sobre la economía, salud y auto-gestión de la población marginalizada, y de incidir sobre las prácticas de gobernanza para que los intereses de la población marginalizada sean mejor tomados en cuenta. Esta reorientación cambia profundamente el objetivo del trabajo, las metas a alcanzar, los roles que jugamos, las metodologías de trabajo y las habilidades requeridos para el trabajo. Son cambios profundos que afectan la teoría de cambio y los objetivos y resultados de todos nuestros proyectos. En 2018 se han identificado muchos nuevos socios y se han desarrollado metodologías propias para elaborar planes de desarrollo organizativo con socios estratégicos, orientados a mutuamente mejorar las capacidades para ser efectivas, sostenible e influyentes.

Hasta el momento todos los proyectos y personal han aceptado la idea del enfoque sistémico y del rol de facilitador, gracias a:

- El lanzamiento y discusión de la nueva política de partenariado,
- El taller de inducción (*on-boarding*) (en abril de 2018) y
- Los talleres específicos sobre el tema entre la asesora de partenariado de la Sede y el Director de Programa, en octubre de 2017 y octubre de 2018.
- El involucramiento de todos los equipos en el ejercicio de mutuo auto-diagnostico entre Serjus y Helvetas, y la subsecuente elaboración de los planes de desarrollo de las 2 organizaciones.

Sin embargo, se nota que la práctica de cada proyecto y el entendimiento de los diferentes coordinadores y miembros de sus equipos varía mucho. Por esta razón:

- En el plan de desarrollo de Helvetas que surgió del ejercicio con Serjus, el desarrollo de capacidades internas y herramientas para la identificación y el manejo de socios y la incidencia son las prioridades.
- Se creó un grupo de trabajo (donde participan todos los coordinadores) para armonizar y luego desarrollar los procedimientos y herramientas (según el plan institucional) para identificar, establecer y manejar socios, y como elaboramos los respectivos planes de desarrollo de capacidades de socios que orientan nuestro rol de facilitador.
- Se elaboraron de los términos de referencia del asesor de partenariado e incidencia, quien comenzará a trabajar en 2019, como asesora de los proyectos, liderando el desarrollo metodológico y el monitoreo de los socios.

Para 2019 está previsto que se llega a una estrategia operativa armonizada de partenariado, un conjunto de herramientas armonizadas, un taller de capacitación del personal, materiales de comunicación para los socios, una reunión nacional de socios, ejercicios de desarrollo organizacional con por lo menos 6 socios estratégicos y el manejo activo de los socios en cada proyecto, monitoreando el alcance de los resultados e impactos, en términos de crecimiento de sus capacidades de los socios para provocar cambios efectivos, sostenibles e influyentes de sistema. En los 2 proyectos con marcador crítico, el refuerzo de los socios es un factor crítico para alcanzar los objetivos. Por esta razón el asesor de partenariado y la dirección de programa prestará mayor atención a GIGAM y PRODERT.

3.5. Incidencia y diálogo sobre políticas



En todo el programa la incidencia a nivel municipal es muy prominente: para crear mejores condiciones de gobernanza, mayor compromiso hacia el desarrollo de pobres y marginalizados, mayor co-inversión en las intervenciones y mayor institucionalización de la capacidad de llevarlas a cabo. Los proyectos han logrado a tener mucho impacto en las municipalidades, especialmente en sus OMAS, DMM's y COFETARN's y han movilizadado volúmenes impresionantes de co-inversión – normalmente del tamaño de 20 a 25% de los presupuestos de los proyectos y los socios asignados a sus municipios.

La práctica de incidencia, sin embargo, no está sistematizada y con las elecciones municipales en 2019, se darán cambios de administraciones en muchas municipalidades, razón por la cual en muchas municipalidades se tendrá que re-conquistar el espacio ganado.

Además, la incidencia a nivel nacional ha sido relativamente invisible y poco efectivo. Se ha limitado mucho a la promoción de metodologías de trabajo (OMAS, DSM, SANTOLIC, etc.) al posicionamiento de Helvetas frente a las causas nacionales de la exclusión social, desigualdad, pobreza, nutrición crónica y mala gobernanza.

Por lo tanto, en 2019 se aspira:

- Elaborar y diseminar a un documento de sistematización de prácticas exitosas de Helvetas en incidencia municipal
- Organizar talleres de capacitación e intercambio de miembros de los equipos encargados con incidencia para estratégicamente enfrentar los retos que conllevan las elecciones municipales y presidenciales
- Institucionalizar la practica en las oficinas regionales y nacionales de actualizarse sobre las tendencias políticas y sociales en nuestras zonas y temas de trabajo
- Apoyar a los coordinadores en definir mejor los asuntos claves sobres los cuales aspiremos hacer incidencia a nivel nacional, y redefinir las alianzas y redes más propicias
- Mejorar la comunicación institucional a nivel nacional para posicionarnos mejor
- Participar más consistentemente en foros nacionales donde podemos tener una incidencia a nivel nacional, tales como el RASGUA, MWA, FONGI, DEL y otros.

4. Socios y Alianzas

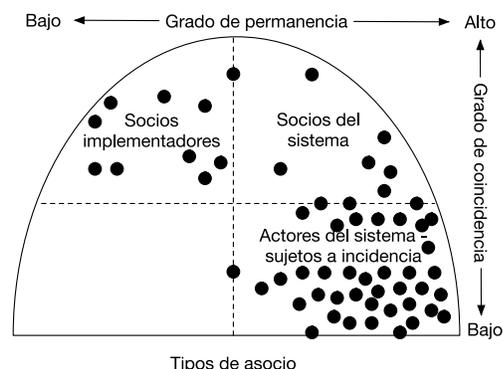
4.1. Asocios

Helvetas Guatemala ha continuado a dar mucho énfasis al tema de partenariado, identificando, reforzando y manejando relaciones de asocio. Había mucha diversidad en términos operativos dentro del programa, razón por la cual se aspira buscar una estrategia y metodologías más armonizadas de partenariado (véase 3.4), basándose en los resultados logrados con Serjus, en términos de confianza, herramientas metodológicas, y responsabilidad mutua.

El desempeño de los socios, y la capacidad de nuestros equipos en mejorar la efectividad, sostenibilidad e influencia de los socios, es en general *insatisfactorio*, y en algunos proyectos llega a ser *crítico*. Por tal motivo se ha dado y se dará mucha atención a reforzar nuestras capacidades internas para identificar y manejar socios, y los respectivos planes de refuerzo de capacidades técnicas, metodológicas y organizativas. En la sección 3.4 se desglosaron las medidas correspondientes a este proceso de cambio.

En anexo 3 se presenta un listado de los socios que se mantuvieron en 2018. Como se pueden apreciar se distinguen:

- Socios implementadores.** Las realidades de los proyectos (sobre todo mandatos largos) muchas veces requiere la subcontratación de ciertas tareas y responsabilidades – por razones de lejanía, trabajo a nivel comunitario, competencias técnicas específicas u otros. La modalidad de sub-contratación facilita una ejecución efectiva y / o eficiente y Helvetas tiene amplia experiencia en este aspecto, lo cual se evidencia en ejemplos dentro de varios proyectos con socios implementadores. En 2018 todavía mantuvimos un buen número (8) de socios implementadores con los cuales tenemos una relación de contratistas, y los cuales contralamos minuciosamente en términos de cumplimiento con las reglas administrativas y el logro de metas programáticas (entregables). En general, sin embargo, los socios implementadores, solo son importantes dentro del periodo del proyecto y no más allá de los mismos, ya que normalmente solo juegan su papel gracias al pagamiento por Helvetas. Solo en pocos casos se convierten en actores sostenibles de sistema con un compromiso más allá del proyecto. En 2019, vamos a mantener una docena de socios implementadores y vamos a manejar mejor los riesgos de este tipo de asocio.
- Socios de sistema,** con los cuales nos asociamos porque compartimos valores y visiones, y perseguimos los mismos cambios de sistema. Desde una perspectiva de sostenibilidad, creación de capacidades locales y conocimientos del contexto, se buscaron socios más estratégicos con modalidades más horizontales de relacionamiento. Con estos socios de sistema trabajamos de forma horizontal, como iguales, y podemos perseguir cambios sistémicos más allá de los proyectos, razón por la cual es importante fortalecer sus capacidades técnicas, metodológicas y organizativas para que tenga mayor efectividad, sostenibilidad e influencia. Hasta el momento hay todavía pocos socios de sistema (6) y una tarea importante para 2019 sería identificar más socios de sistema, vincularnos con ellos y elaborar planes de refuerzo de capacidades con ellos.
- Actores de sistema** que en el sentido estricto de la palabra no son socios sino beneficiarios o sujetos de incidencia, pero con las cuales si firmamos convenios o cartas de entendimiento y que si juegan un papel importante dentro del sistema. En 2018, tuvimos muchas relaciones (40) con este tipo de actores, ya que en la mayoría de los casos las municipalidades y entes del Estado juegan este papel. No son socios como tal, pero si son actores importantes que queremos influenciar para adoptar otras políticas, planes y presupuestos. Son en síntesis sujetos de incidencia. En 2019 aclararemos nuestra relación con este tipo de actores manteniendo los convenios o cartas de entendimiento, justo para comprometerlos más a los cambios de sistema que perseguimos.



Proyecto	Kemenik	SAHTOSO	WIP/GIGAM	PPD	CDAO	Prodert	Total
Socios de sistema	1	4	1	0	0	0	6
Socio implementadores	0	2	0	0	0	8	10
Actores de sistema – sujeto de incidencia	11	0	5	0	9	15	40
Total	12	6	6	0	9	23	56

Todavía no hemos llegado a celebrar éxitos con socios más allá que en nuestros proyectos, razón por la cual se busca más incidencia conjunta (ver sección 3.5). En 2019 se celebrará la primera reunión de socios de Helvetas, dando seguimiento a una primera reunión que se sostuvo dentro del diagnóstico de Helvetas con Serjus. A partir de 2019 estaremos en mejores condiciones de monitorear (los cambios en) efectividad, sostenibilidad e influencia de los socios estratégicos.

4.2. Alianzas y redes

En 2018 se mantuvieron las siguientes redes:

- DSM: En 2018, 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.
- RASGUA y MWA: A través de la red de agua y saneamiento y la alianza de milenio del agua se hizo incidencia para la inclusión de las OMAS en el 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 2019. Fuimos elegidos a presidir el MWA en 2019.
- ALLIANCE 2015: Aunque se hicieron otros intentos no se logró ninguna vinculación durante el año. Se intentará de nuevo en 2019 con Acción en Ayuda e HIVOS

Como mencionado en sección 3.5 nuestra incidencia a nivel nacional carece de impulso y estrategia. En 2019 se marcarán los primeros pasos para remediar esto.

4.3. Colaboración regional

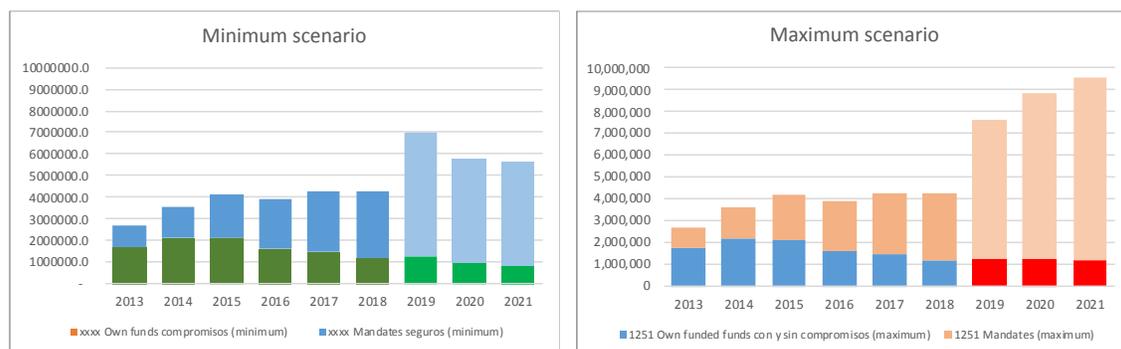
En 2018, se evidenció un mayor acercamiento en la región, con reuniones mensuales entre los directores. Se decidió comisionar una consultoría para posicionarnos mejor como región. Para tal efecto se recibió la Directora de Servicios de Asesoría y la consultora, para iniciar la consultoría, sondear la reputación de la organización con los donantes y sugerir las diferentes estrategias de recaudación de fondos. Se definió un posicionamiento regional basado en la visión de excelencia en calidad, *expertise* y trayectoria en 4 temas (economía inclusiva, gobernanza de servicios básicos, cambio climático y manejo de recursos naturales y prevención y respuesta a desastres) y un eje transversal (GES). Además, se organizó un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del programa frente al posicionamiento regional, con todos los coordinadores y el equipo de gestión, y se facilitó la replicación del taller en los diferentes otros programas en América Latina y el Caribe. Con base en los resultados se elaboró en una reunión en Lima una agenda regional para mejorar nuestro posicionamiento, la calidad, *expertise* y trayectoria en los cuales se basaría y la recaudación de fondos que se podría derivar de ello. Fueron priorizados 5 donantes que mejor se adecuan a nuestro perfil, y fueron formulados los términos de referencia para un asesor de regional de recaudación de fondos. Además, se incluyeron actividades en la agenda para mejorar la gestión de conocimientos, la sistematización de experiencias, el intercambio y el apoyo mutuo entre programas. La consultora también dio muchas recomendaciones para revisar el modelo operativo y organizativo de Helvetas en la región, pero esta parte de la agenda todavía está siendo reconsiderado hasta que tengamos más en claro cuáles son los escenarios que enfrentamos y cuáles son las opciones más obvias para recortar costos (p.ej. compartiendo más servicios y expertos, o cortando *overhead*).

Se observa un valor añadido de intercambio más frecuentemente como directores, del posicionamiento común y de los servicios compartidos. Está previsto que se continúe en la misma dirección en 2019, implementando la agenda estratégica acordado en Lima en 2018, y definiendo mejor las posibles escenarios y alternativas para equilibrar mejor los recursos disponibles y las ambiciones programáticas. Está previsto que se contracta el asesor regional de recaudación de fondos, a partir de abril de 2019. Además, el asesor de recursos humanos sería también regionalizado en el transcurso de 2019.

5. Gestión de Calidad del Programa

5.1. Recaudación de fondos

Las finanzas externas en 2018 subieron a un nivel de 3.11 M CHF (un aumento de 13%), pero con solo 79% de ejecución del presupuesto aprobado. La baja ejecución presupuestal se debe sobre todo a la baja ejecución del proyecto PRODERT, el ciclo administrativo desfasado del Departamento del Estado de los Estados Unidos y el atraso de las licencias ambientales en el proyecto CDAO.



Al mismo tiempo, los fondos propios han bajado significativamente a 1,17 M CHF (una reducción de 22%), con 99% de ejecución del presupuesto aprobado.

Está previsto que el presupuesto de fondos va manteniéndose o bajando ligeramente en los años que vienen.

Sin embargo, hasta en los escenarios mínimos (contando solo los mandatos ya confirmados) los fondos externos van ir aumentando significativamente en los próximos 3 años (a aproximadamente 5 millones CHF), sobre todo gracias a la aprobación del proyecto RU K'UX 'YA por la Cooperación Española.

En 2019, se obtuvieron nuevos financiamientos de UNICEF, gracias a la positiva evaluación de los avances con *SANTOLIC*. Se confirmó el nuevo mandato con la Cooperación Española, después de muchas negociaciones.

Se formularon varias propuestas que tienen potencial de conseguir financiamientos, en las áreas donde Helvetas tiene una ventaja estratégica: el turismo comunitario (capitalizando CDAO), el manejo de cuencas urbanas (capitalizando AJIN y Probosques), *MERSAN* y créditos sanitarios (capitalizando SAHTOSO), y género y gobernanza (capitalizando Kemenik). Las propuestas están todos todavía en consideración por los respectivos donantes y potencialmente pueden agregar 1.3 millones CHF al presupuesto).

Estaba previsto entrar en un consorcio con The Nature Conservancy, para una convocatoria de USAID de manejo de bosques y aguas en, entre otros, el Altiplano Occidental, pero fuimos sacrificados en sus negociaciones con DAI. Nos aproximamos a Rainforest Alliance y todavía hay una remota posibilidad que entremos en su propuesta con sub-contratista, especialmente en el campo de turismo comunitario para la conservación de bosques en el altiplano.

Para 2019 está previsto formular nuevas propuestas para el escalonamiento de *SANTOLIC*, junto con UNICEF, focalizando en el BID y el BM; para el escalonamiento de las intervenciones de género y gobernanza, y expandiendo hacia la prevención y respuesta a violencia contras las mujeres, junto con nuevos socios estratégicos, focalizando en el Gobierno de Canadá; y en la ampliación de alianzas público-privadas en sectores promisorias para las redes empresariales de Prodert, junto con empresas ancla, focalizando en el Gobierno de Holanda.

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. Está previsto que con esta estrategia podemos mantener un crecimiento paulatino del volumen de mandatos en los próximos 3 años, y sentar las bases para enfrentar los retos más allá de 2021, cuando el ciclo presupuestal de los 2 donantes de nuestros proyectos ancla (Prodert/Suecia y RU K'UX 'YA/España) termina. El reto más importante es de encontrar nuevas fuentes de financiamiento, probablemente no-convencionales, para los años después. Por esto es importante comenzar a diversificar en los próximos años, buscar otro proyecto ancla (en *SANTOLIC*, con financiamiento del BM o BID) e ir experimentando con co-financiamiento privado y bancario. En 2019 elaboraremos una estrategia más elaborada para este desafío a mediano plazo.

Se pretende continuar a utilizar los fondos propios estratégicamente y de esa cuenta hubo algunas sobre ejecuciones en el desarrollo del programa. Se observó que el Departamento de *Projektpartnerschaften und Philanthropie* pronosticó que no iba a realizar las metas establecidas de recaudación pública de fondos, especialmente para los proyectos Prodert, Kemenik, WIP, CDAO y RU K'UX 'YA, dando origen a un déficit previsto

de 505,000 CHF aproximadamente, a nivel institucional – lo cual se cubrió con otros fondos institucionales. Se desconocen las razones subyacentes del déficit. Para el 2019 quedó pendiente una reunión para analizar las dinámicas de la recaudación pública de fondos y las medidas que podemos tomar para revertir los déficits – evitando estrés sobre los escasos fondos propios.

Finance Restricted Funds						Closing Balance	uncovered
Year						Project Funds	Costs
Project No	Project name	Income	Costs	Admin. Costs			
		Pivot	Pivot	Funtrade	calc	calc	
1311.00.0.0	1311.00.0.0 P-Directorate GTM	820.00	312'194.41	90.20	-	-	(311'464.61)
1311.00.0.1	1311.00.0.1 Programme Development	-	56'659.43	-	-	-	(56'659.43)
1311.02.4.1	1311.02.4.1 PRODEPT 16-21HSI	134'385.00	251'667.44	14'782.35	-	-	(132'064.79)
1311.03.3.0	1311.03.3.0 FORJA 15-17 HSI	-	-	-	-	-	-
1311.11.3.1	1311.11.3.1 WIP 16-19 HSI	-	72'269.60	-	-	-	(72'269.60)
1311.18.1.1	1311.18.1.1 CDAO 16-19 HSI	-	73'265.80	-	-	-	(73'265.80)
1311.19.2.1	1311.19.2.1 SAHTOSO 17-18 HSI	115'000.00	116'994.37	12'650.00	-	-	(14'644.37)
1311.20.1.1	1311.20.1.1 CAMAS 18-21HSI	-	60'932.57	-	-	-	(60'932.57)
1311.22.1.0	1311.22.1.0 KEMENIK 18-21HSI	45'775.00	192'537.26	5'035.25	-	-	(151'797.51)
1311.90.1.0	1311.90.1.0 GIGSAM 18-20 HSI	100'000.00	-	11'000.00	82'638.80	-	-
1311.90.1.2	1311.90.1.2 GIGSAM servicios adicionales 18-20 HSI	-	-	-	6'361.20	-	-
	No Project	-	-	-	-	-	-
	Total Guatemala	395'380.00	1'136'520.88	43'557.80	89'000.00		(873'098.68)

5.2. Gestión de recursos humanos

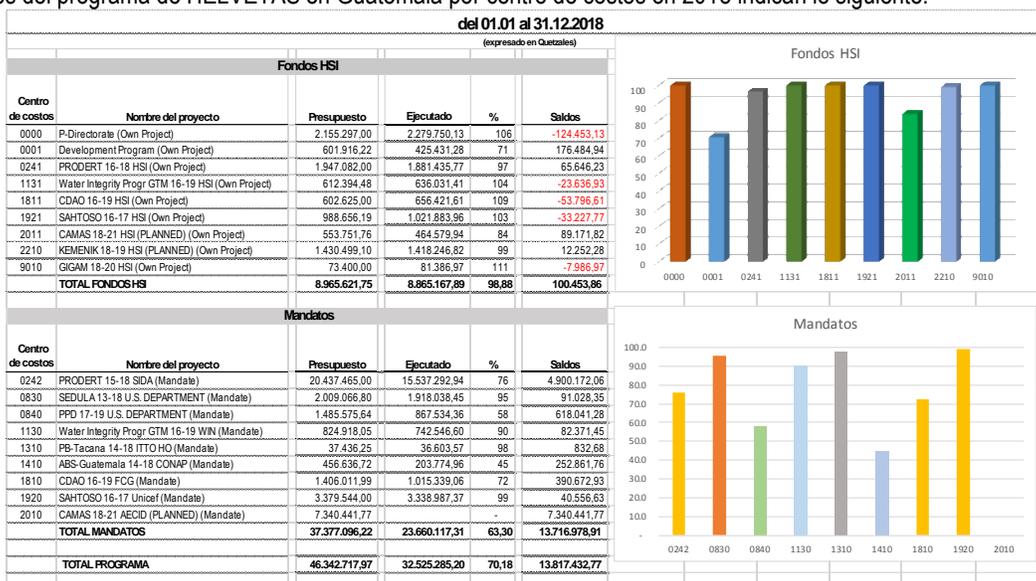
Los resultados del programa al respecto de la gestión de Recursos Humanos se centraron en lo siguiente:

- Se consolidó la implementación de la nueva política y procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación de nuevo personal, madurando las habilidades en los coordinadores y técnicos en la utilización de las nuevas herramientas para la evaluación de candidatos.
- En materia de formación, se dio continuidad a los ejercicios CASA como procesos intermitentes de aprendizaje interno del equipo técnico y el control cruzado por el equipo administrativo. Se organizaron talleres para implementar las temáticas corporativas de partenariatio e incidencia, diagnósticos organizativos de socios, facilitación de talleres y se dio seguimiento dentro de las reuniones de coordinación. Se organizaron talleres en manejo básico de Excel, primeros auxilios y mantenimiento preventivo de carros para todos los funcionarios. Asimismo, el director de programas capacitó dos equipos en la formulación de teorías de cambio, basadas en un enfoque sistémico y un análisis político de actores. También, se dio *coaching* a los coordinadores en el manejo de sus proyectos: en 2018 de forma adhoc, pero en 2019 ya en una forma más estructurado.
- Se organizó el primer taller de inducción institucional (*on-boarding*), al cual asistieron 20 empleados de diferentes proyectos. En la inducción se aclaró la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, sus ejes temáticos, sus metodologías de trabajo, su política de partenariatio y sus procesos de gestión de conocimientos. El taller resultó en un alto grado de identificación con los valores y la misión de la organización y una mejor integración de nuevos funcionarios en la organización (y no solo en su equipo de proyecto). El taller se facilitó por tres consultores (un de la Sede y dos externos) y costó relativamente mucho. En 2019 se lo retomará para el personal que no asistió y otro personal nuevo, sino en una forma más económico, con facilitación desde el equipo de dirección y facilitadores profesionales de los proyectos.
- Se implementó un nuevo proceso de Evaluación del Desempeño anual del personal, y se maduraron las capacidades en los coordinadores de manejar las herramientas. Además, se entró en contacto con HRider, para facilitar la automatización del proceso, utilizando herramientas en línea.
- Se hizo un diagnóstico del clima de trabajo y se discutieron sus resultados en cada una de las oficinas regionales, y con el Comité de trabajadores se elaboraron acciones para remediar los factores más importantes que inhiben la satisfacción y desempeño de trabajo (sobre todo facilitando más capacitación interna, desarrollo profesional y estructurando mejor la práctica de partenariatio e incidencia, y reforzando el liderazgo de los coordinadores); y para capitalizar todavía más las fortalezas de la alta identificación y motivación intrínseca del personal (sobre todo mejorando todavía más el intercambio y aprendizaje dentro y entre proyectos, estructurando mejor las innovaciones, y dando continuidad a la inducción institucional – enfatizando los valores y las consideraciones estratégicas detrás del diseño del programa).
- Se apoyaron iniciativas de fortalecimiento a otras oficinas de Helvetas de la región en materia de RRHH, y se formularon los términos de referencia para la regionalización del asesor de recursos humanos (cuya operacionalización estaba limitado por la escasez presupuestal de las diferentes oficinas en LAC).
- Se elaboró la normativa y procedimientos relativos a Pasantías y Prácticas Profesionales.

Para el 2019 se espera regionalizar los avances logrado en Guatemala y dar continuidad a la gestión de conocimientos, capacitación interna, inducción y coaching. Se fortalecerá más el liderazgo de los coordinadores y la integración de los equipos, y se dará énfasis en llegar a una práctica de partenariatio e incidencia más armonizada y efectiva.

5.3. Gestión financiera

Los gastos anuales del programa de HELVETAS en Guatemala por centro de costos en 2018 indican lo siguiente:



Mientras se realizó una buena ejecución en los proyectos con fondos propios (99%), la ejecución en los mandatos estuvo ligeramente con un promedio de 79%. Las desviaciones (en términos absolutos, no tanto en porcentajes) más significantes en este grupo fueron los siguientes proyectos:

- PROBERT:** En el año 2018 se implementaron muchos estudios y conceptualizaciones para la nueva fase de escalonamiento – lo cual causó mucho tiempo del equipo estar dedicado a actividades que, si son importantes, pero no se traducen directamente en resultados ni en ejecución presupuestaria. Además, se transfirieron las intervenciones de fomento casi exclusivamente a socios implementadores – sin que estos fueron muy bien acompañados – lo cual causó también un altibajo en ejecución programática y presupuestal. Se decidió fortalecer el equipo para prepararlo mejor para sus tareas, y el donante aprobó la transferencia del presupuesto no-ejecutado al próximo año anticipando un mayor ritmo de ejecución. También se decidió instalar un fondo concursable para acelerar las ligaciones con empresas anclas, y así remover un limitante importante al progreso natural de las redes y sus cooperativas. Se elaborarán planes de capacitación y acompañamiento de socios de sistema y socios implementadores y se corregirán ciertas limitantes de la delegación acelerada. En 2019 se dará mayor prioridad a la ejecución programática y presupuestaria de Probert.
- PPD:** El ciclo del proyecto comienza en septiembre, y los proyectos a financiar son identificados a partir de octubre, lo cual implica que el ritmo de gasto no sigue el calendario administrativo de Helvetas. La ejecución presupuestaria sería realizada en 2019 cuando se culminan los proyectos.
- CDAO:** El proyecto está al día en términos de avances programáticos, pero sufrió de un atraso de las licencias ambientales, que son una condición para la co-inversión del INGUAT y las municipalidades. Se hizo todo el proceso de licitación y en 2019 cuando serán entregada las licencias se ejecutan las infraestructuras turísticas que falta que representan un mayor volumen financiero. El problema ya se superó al momento de redacción del informe anual.
- ABS:** Es un proyecto ejecutado por CONAP, en el cual Helvetas solo jugó un papel de intermediario administrativo, que se cerró con un déficit de 252,861 CHF por razones fuera de nuestro conocimiento.

El resto de los mandatos registraron ejecuciones presupuestales encima del 90%.

La dirección se vio obligado de efectuar una reducción significativa del presupuesto de fondos internos (-22%), en vista de las limitantes institucionales y los altos gastos institucionales en los primeros 6 meses del año. Esta reducción causó un estrés marcado en el presupuesto, dados los compromisos contractuales existentes. Se la superó: (a) vendiendo recursos como motos y vehículos; (b) cargando gastos administrativos y los salarios de la dirección en mayor medida a los proyectos; (c) urgiendo los proyectos de reducir gastos. Para el 2019 se acomoda esta situación: (d) mudando a oficinas más baratas; (e) cerrando la oficina en Huehuetenango; (f) congelando todos los salarios para los próximos años; (h) volviendo al antiguo sistema de viáticos en el cual se tenía que presentar facturas para la alimentación; (i) vendiendo todavía más medios de transporte; (j) economizando todavía más en gastos operativos; (k) minimizando la contratación de consultores internos o externos cuando se puede acomodar las tareas internamente. El presupuesto es muy estrecho y ha requerido medidas de austeridad. Se logró convencer al personal de la necesidad de estas medidas solidarias, para evitar que teníamos que cerrar proyectos o despedir colegas.

No había observaciones de mayor importancia en el informe de auditoría de la institución, ni en los informes de evaluación y auditoría externa de algunos donantes.

5.4. Comunicación y relaciones públicas

Se continuó con la implementación de la Política de Comunicación y durante el primer semestre se socializaron todos los manuales, políticas y herramientas comunicacionales con los colegas de nuevo ingreso, para la elaboración de los distintos materiales de comunicación.

Se publicaron los siguientes materiales de comunicación institucional: 6 afiches, 10 banners, 2 páginas de web, 1 blog, 2 folletos, 7 hoja informativas (1 para cada proyecto), 5 historias de éxito, 14 info-gráficos, 3 materiales didácticos, 1 video documental, 5 notas periodísticas, 2 trifolios y 7 otros materiales de comunicación institucional.

Se publicaron los siguientes materiales de comunicación para el desarrollo, en función de los proyectos: 31 cartillas para el proyecto WIP - sobre reglamentos de agua, 8 manuales de funciones para las unidades de acceso a la información pública - para el proyecto WIP, 3 videos y 1 juego de diapositivas promocionales de la buena gobernanza e integridad para el proyecto WIP, 1 folleto y 1 juego de postales para el proyecto Probosques Tacaná, 8 juegos de materiales promocionales para los grupos eco-turisticos de CDAO, 4 juegos de materiales promocionales para los beneficiarios del proyecto PPD, una versión popular de plan de manejo del volcán Tacaná, y 32 versiones populares de reglamentos de uso de agua para las comunidades y municipalidades asistidas por el proyecto WIP.

En anexo 7, se presenta un resumen completo de todos los materiales de comunicación elaborados.

Para el 2019, se aspira continuar a servir las necesidades de los proyectos y socios, y de la institución como tal, pero también desarrollar medios y comunicaciones para posicionarse mejor, y relacionarse con los donantes priorizados.

5.5. Administración

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 Huehuetenango, y monitoreados desde las oficinas centrales.

En términos de la estructura organizacional, no hubo cambios significativos en 2018. SE creo la posición para 2019 de una asesora de partenariatio e incidencia, 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. Para el ejercicio 2019 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. Se espera evaluar en 2019 si la carga de trabajo del director frente a 2 proyectos ancla, una mayor asignación de tiempo en recaudación de fondos y coaching de los proyectos es realista, o si vale la pena considerar una directora adjunta.

5.6. Monitoreo y evaluación

Se continuó a mejorar de planificación, monitoreo y evaluación, de forma descentralizada en las oficinas regionales (ya que es más ágil y funcional) - mejorando los indicadores, ejecutando líneas de base y estructurando teorías de cambio y cadenas de resultados. Se prestará mayor atención a la sistematización de experiencias en los diferentes proyectos en 2019, combinando historias de cambio y análisis cuantitativos de resultados e impactos.

5.7. Riesgos y seguridad

Se actualizó de manera constante el documento de seguridad para visitantes. Contiene información amplia y detallada sobre los riesgos de seguridad, y los comportamientos recomendados, a la luz del contexto socio-político cambiante. Se hizo una prueba operativa de los planes de seguridad en cada oficina regional – y se mejoró la cadena de comunicación. Se hicieron simulaciones de las instalaciones en cada oficina, se señalaron las rutas de escape y se dotaron todas las oficinas y vehículos con su caja de herramientas de seguridad. Se organizaron capacitaciones en primeros auxilios y mantenimiento preventivo de carros en cada oficina. Como resultado de la evaluación de seguridad de la oficina en Quetzaltenango por la CONRED, que evidenció que la estructura del edificio no resistía temblores y ponía problemas insuperables de evacuación rápida de todos en caso de incendios. Por este motivo (además de la renta exhaustiva) se decidió mudar la oficina. Ante los cambios y rotación de personal, se actualizaron las personas responsables y cadenas de avisos en caso de emergencias.

HELNETAS Guatemala ya forma parte y participa en la Red de Respuesta Humanitaria en el país conformada por otras ONG's internacionales, Naciones Unidas y otros organismos de cooperación en el país.

En materia de Preparación a Desastres y Emergencias no se logró elaborar todavía un plan local de preparación y los mecanismos necesarios para responder a emergencias provocadas por siniestros y desastres. Se desarrollaron las ideas básicas, de mejor conectar la prevención y respuesta a desastres, al tema de gobernanza, reforzando las capacidades comunitarias y municipales necesarias en cada proyecto, y facilitando un cambio rápido y fluido entre intervenciones de emergencia e intervenciones regulares de desarrollo con enfoque de sistemas. En 2019, se contratará un consultor para elaborar el plan, y transversalizarlo en cada proyecto.

6. Conclusiones y Planificación del Próximo Año

El programa se está orientado en las tres áreas temáticas; economía rural sostenible; agua, saneamiento e higiene y empoderamiento de mujeres, con varios proyectos complementarios. En la primera tenemos un proyecto ancla con duración hasta finales de 2021. En el segundo se consiguió un proyecto ancla a finales de 2018 con la cooperación española (que se operacionalizará en 2019) y hay perspectivas de conseguir un proyecto ancla en el transcurso del año 2019 (en saneamiento sostenible liderado por la comunidad). En el tercero hay el proyecto Kemenik y existen ideas para formular proyectos en el tema de género, gobernanza y violencia que permiten desarrollar un volumen programático y presupuestal interesante en el tema. La gestión en 2018 se caracterizó por una consolidación y gradual maduración programática, y un traspase entre directores. Se ha generado un empoderamiento en la gestión de proyectos, lo que se traduce en más efectividad en la ejecución, primando la calidad que la cantidad. Aunque el contexto es un desafío, el programa es robusto.

Los retos principales están en

- Armonizar y consolidar la práctica de partenariado e incidencia,
- Fortalecer el posicionamiento de la organización
- Ampliar más el programa, capitalizando en innovaciones y competencias institucionales donde de verdad nos distinguimos estratégicamente, y
- Fortalecer la gestión de conocimientos y la sistematización de experiencias

Los principales hitos para el año 2019 son:

- Obtener un mandato en género, gobernanza y violencia y fortalecer la gestión de conocimientos en la temática;
- Una efectiva gestión de los proyectos PRODERT Ixoq'ib y GIGAM superando sus limitantes estructurales;
- Una estrategia armonizada de partenariado elaborado, diseminado y aplicándose
- Revisión de la estrategia del país y posiblemente de la estructura de gestión.

El plan estratégico y los objetivos del programa para 2019 son más amplios y específicos. Está dado en anexo 8. Contempla la revisión de la estrategia del programa (a mediados del año); una estrategia y practica mejorada de partenariado (a finales del año); una adecuación del portfolio al posicionamiento regional (al comienzo de 2020); una serie de propuestas conceptuales innovadores y contactos iniciales con donantes no-tradicionales (a mediados del año); un informe de auditoría sin observaciones; una actualización de la guía de seguridad (a finales del año); mejor control administrativo; mecanismos operacionales de manejo de riesgos administrativo y financieros (a finales del año); un ciclo completado de fortalecimiento de coordinadores; un adecuado desempeño programático y financiero; un plan de comunicación (al comienzo del año) y su implementación; una política de comunicación externa y posicionamiento (al comienzo del año) y su implementación; mecanismos de rendición de cuentas establecidas (hacia socios estratégicos y el público en general); mejor presencia en foros de incidencia nacional; agenda regional cumplida, especialmente en relación con los planes de recaudación de fondos y los grupos temáticos; la metodología de gestión de conocimientos sistematizada y mejorada; una estrategia de innovación institucionalizada (a mediados del año).

Los principales desafíos temáticos para el próximo año son:

- | | |
|--------------------|---|
| Economía Rural | <ul style="list-style-type: none"> • Efectivamente llevar a escala los modelos de refuerzo de la asociatividad y la integración a cadenas agropecuarias y eco-turísticas de valor para el empoderamiento económico de mujeres, usando mecanismos de mercado <ul style="list-style-type: none"> – Aumentar la ejecución programática del proyecto PRODERT Ixoq'ib a través de socios estratégicos – Fortalecer el enfoque en empoderamiento de mujeres en las cadenas de valor, facilitando ligaciones efectivas con empresa anclas responsables e instituciones micro financieras – Inicializar el proyecto en turismo comunitario y los socios correspondientes |
| Recursos Naturales | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar iniciativas que retoman la experiencia institucional de manejo de cuencas, compensación por servicios ambientales y manejo comunitario de desechos sólidos, que son especialmente relevantes para contextos urbanos • Explorar oportunidades de formular un proyecto de gestión comunitaria y municipal de desechos sólidos, bajo el enfoque de partenariado de Helvetas |
| Agua y Saneamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Transversalizar la respuesta a cambio climático y prevención/respuesta a desastres en todos los proyectos • Institucionalizar y escalar las intervenciones en saneamiento autogestionario, gobernanza de servicios de agua; complementándolas por socios con instituciones micro financieras (IMF's) que presten crédito accesible para saneamiento y agua <ul style="list-style-type: none"> – Procurar un proyecto ancla en <i>SANTOLIC</i> y <i>MERSAN</i> – Fortalecer la incidencia a nivel nacional. |

Gobernanza y Paz

- Expandir nuestros 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.
 - Formular proyectos que escalan intervenciones de empoderamiento, gobernanza y prevención y respuesta a violencia contra mujeres

Los planes de prospección para el año entrante son:

1. SAHTOSO-3; Saneamiento e Higiene Total Sostenible (BID/BM) con UNICEF
2. EuroClima+; Manejo de cuencas urbanas (UE)
3. Mujeres al poder; Empoderamiento, gobernanza y violencia contra mujeres (UE, Canadá)
4. A identificar; Manejo de desechos sólidos Atitlán (A identificar)
5. A identificar; Microcrédito de saneamiento, agua y ecoturismo (A identificar)

Otras oportunidades pueden surgir durante el año y serán examinadas según factibilidad y relevancia para el posicionamiento de HELNETAS. En el transcurso del año se generarán por lo menos 6 notas de concepto para proyectos innovadores de gobernanza, empoderamiento de mujeres, ligaciones inteligentes con el sector privado en cadenas agropecuarias y ecoturísticas y micro-finanzas de alto impacto social. Se explorará el mercado de donantes no convencionales con estas ideas de proyecto.

