



GUATEMALA



INFORME ANUAL 2020 – HELVETAS GUATEMALA

Programa:

Guatemala

Periodo:

2020

Autores:

Jan van Montfort y Yordana Valenzuela

Con contribuciones de:

Luis Oliva, Heber Rafael, Ana Isabel Mendoza y Zucelly Sapón

Tabla de Contenido

Lista de Abreviaciones.....	3
Resumen	4
Actualización del Contexto del País	5
Avances del Programa de Guatemala	6
Avances hacia los Impactos Estratégicos.....	6
Avances por Eje Temático.....	11
Género y Equidad Social.....	21
Desarrollo de Capacidades	22
Incidencia y Diálogo Político.....	22
Otros temas transversales: El Ámbito Urbano y la Juventud	23
Digitalización	24
Respuesta al Coronavirus	25
Socios y Redes.....	27
Partenariado.....	27
Alianzas y Redes	27
Gestión de la Calidad del Programa	28
Conclusiones y Planificación para el Próximo Año.....	30

Lista de Abreviaciones

AKVO	Agua (en Esperanto)
ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAS	Comité de Agua y Saneamiento
CASA	Capacitación, Aprendizaje, Sistematización y Aplicación
CDAO	Conservación y Desarrollo en el Altiplano Occidental de Guatemala
CERF	Fondo central (de las Naciones Unidas) para respuesta a emergencias
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 (o Desarrollo de Sistemas de Mercado)
EAWAG	Instituto Suizo Federal para la Ciencia y Tecnología Acuática
ECHO	Operaciones europeas (de la Unión Europea) para la protección civil y ayuda humanitaria
FONGI	Foro de ONGs 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
GWP	Global Water Partnership (Alianza Mundial de Agua)
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
INSIVUMEH	Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología
JICA	Agencia japonesa de cooperación internacional (Japanese International Cooperation Agency)
LAC	Latin America and the Caribbean (América Latina y el Caribe)
MAGA	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MyE	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 (Alianza del Milenio de Agua)
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEA	Organización de Estados Americanos
OMAS	Oficina Municipal de Agua y Saneamiento
OMDEL	Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local
OMS	Organización Mundial de Salud (WHO)
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PdI	Plan de Inversión
PdN	Plan de Negocio
PDST	Plan de Desarrollo Sostenible Territorial
PIB	Producto Interno Bruto
PEM	Planificación Evaluación y Monitoreo
PRODERT	Proyecto de Desarrollo Económico Territorial
PSTC	Prestadores de Servicios de Turismo Comunitario
RASGUA	Red de Agua y Saneamiento de Guatemala
RASMARQ	Red de Agua y Saneamiento Marquense
RRHH	Recursos Humanos
SAHTOSO	Saneamiento e Higiene Total y Sostenible
SANTOLIC	Saneamiento Total Liderado por la Comunidad
SEPREM	Secretaría Presidencial para la Mujer
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación de la Presidencia
SESAN	Secretaría de Seguridad de Alimentos y Nutrición
UMGAR	Unidad Gestión Ambiental y Riesgos
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
ZdRH	Zona de Recarga Hídrica

Resumen

En 2020, Guatemala vivió un **contexto** de una nueva administración, la pandemia (y la profunda crisis socio-económica que conllevaba - agrandando las brechas sociales), dos tormentas torrenciales (que inundaron y aislaron comunidades enteras) y tensiones sociales. La práctica común de desarrollo es asistencialista y corto-placista. Sin embargo, existen organizaciones de base y civiles que desean involucrarse en enfoques más sistémicos y mecanismos de buena gobernanza. Helvetas está estratégicamente posicionada en ciertos sectores, para contribuir a cambios sistémicos con el potencial de impacto escalado sobre muchas mujeres actualmente excluidas:

- **Economía rural:** 142,500 personas mejoraron sus ingresos con más de 35 US\$. Se maduró y escaló el enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado para mejorar el acceso a mercados de la población (femenina) rural y su empoderamiento económico. Se facilitó su asociación espontánea a través de redes empresariales - consolidando su capacidad de agro-negocios, aglutinando su oferta y facilitando su articulación con empresas de compra de sus productos y de prestación de servicios de micro finanzas y asistencia técnica. Igualmente se fortalecieron asociaciones de turismo comunitario en establecer una ruta turística y mercadear sus servicios, apalancándose en sus municipalidades y tour-operadores.
- **Agua y saneamiento:** 314,000 personas mejoraron su acceso a agua potable, saneamiento y salud. Se escalaron intervenciones de Saneamiento Total Liderado por la Comunidad (*SANTOLIC*) a través de la auto-construcción de letrinas. Se logró que municipalidades generen e inviertan recursos para mejorar los servicios de agua e impulsar plataformas de participación y transparencia. Se iniciaron 2 proyectos para reforzar las capacidades municipales y comunales para gestionar sosteniblemente sus cuencas y sus servicios de agua y saneamiento, en Sololá (financiado por AECID) y la parte urbana de San Marcos (financiado por Unión Europea). Se extendió el modelo *SANTOLIC* y de gobernanza de agua a nuevos municipios, y se los adaptó al contexto de la pandemia. Igualmente, se iniciaron iniciativas para facilitar que las comunidades inundadas logren rehabilitar sus sistemas de agua y saneamiento, después de las tormentas.
- **Género y gobernanza:** 58,000 mujeres se empoderaron políticamente. Se fortalecieron lideresas para organizar sus movimientos, formular su agenda e incidir en los planes y presupuestos municipales, asegurando que sus prioridades (de atención a la violencia y participación política) sean atendidas.
- **Manejo de recursos naturales:** 136,000 personas mejoraron su resiliencia. Se logró que las comunidades conserven sus bosques y micro-cuencas (una vez que generen ingresos turísticos) y adopten buenas prácticas agropecuarias (una vez estén integrados a las cadenas), con apoyo financiero municipal.

Los desafíos más urgentes y estratégicos para el año 2021 son, temáticamente:

- Generar nuevas oportunidades de empoderamiento económico de mujeres rurales, basados en el desarrollo sistémico de mercados, solamente facilitando el escalonamiento de iniciativas de sus redes empresariales y cooperativas a través de créditos, ahorros y co-inversiones por actores en la cadena.
- Inducir las municipalidades a generar programas de recuperación socio-económica post-pandemia, basados en generación de empleo no calificado, recuperando el sector informal y la buena gobernanza
- Garantizar la sostenibilidad del saneamiento autogestionario y buenos servicios de agua, a través del refuerzo de municipalidades y CAS y el seguimiento a comunidades reglamentadas y certificadas.
- Institucionalizar y escalar la buena gobernanza de servicios de agua; mediante mecanismos de pago por servicios y crédito accesible para saneamiento y agua
- Afianzar el trabajo y encontrar modalidades escalables para facilitar el empoderamiento socio-político de mujeres indígenas, e incidencia sobre la prevención de la violencia contra las mujeres.
- Sistematizar la práctica de prevención y respuesta de riesgo a desastres, con base en las experiencias con la pandemia y las tormentas, formulando una perspectiva de gobernanza.

Internamente es importante dar continuidad a los planes de incidencia y consolidar las alianzas correspondientes. Adicionalmente, vamos madurando las capacidades para cultivar relaciones de partenariado y juntamente conseguir cambios sistémicos en la pobreza masiva, la alarmante desnutrición crónica y la alta desigualdad de género. Igualmente, es importante mejorar la gestión interna de conocimiento y capitalizar la experiencia en metodologías innovadoras; y posicionar la institución. El gran reto, sin embargo, es de dar continuidad al fondeo, con perseverancia y creatividad, en un contexto de escasos donantes.

Actualización del Contexto del País

El año 2020 estuvo lleno de acontecimientos que agravaron las ya precarias condiciones de vulnerabilidad de la población guatemalteca, pasando por una pandemia, tormentas y la agitación social que provocaron una crisis económica y de salud sin precedentes, así como un significativo incremento de la pobreza, disminución de los derechos básicos de la población, y una crisis política pronunciada.

El presidente actual Alejandro Giammattei tomó posesión en enero de 2020.

Tres meses posteriores a ello, iniciaron los primeros casos de COVID-19 en el país, el gobierno decretó estado de calamidad y cuarentena con medidas restrictivas como: Reducción de la locomoción, cierre de comercios, cierre de mercados, entre otras. Durante el 2020 se registraron 136,376 casos de COVID-19 y 5,799 muertes, no obstante; la Comisión Presidencial de Atención a la Emergencia y la misma Ministra actual de Salud Pública y Asistencia Social han reconocido que existe un sub-registro de contagios y muertes de hasta 10 veces.

Adicionalmente, el Congreso de la República aprobó Q29,000 millones en préstamos para ampliar el Presupuesto del Estado. La justificación era que serviría para atender el impacto del COVID-19. No obstante, aún sólo se destina el 2% del PIB al sector salud. Según la OMS debería de ser al menos 6%. Se tiene también un déficit de 3,000 centros de salud. Hay apenas 0.6 camas hospitalarias por mil habitantes. Lo que significa que aún no se están dando cambios estructurales, sino paliativos y sin un plan de mejora sistémica.

Otro evento importante en el 2020 en el país fue el paso de dos huracanes en un mismo mes de noviembre en forma consecutiva: Eta e Iota, los cuales dejaron intensas lluvias que ocasionaron inundaciones y decenas de deslizamientos y flujos de lodo catastróficos que afectaron 16 de los 22 departamentos -en los cuales viven 5 millones de personas-. Al menos 60 personas fallecieron, 100 se reportaron como desaparecidas y 311,000 fueron evacuadas.¹

Finalmente, también un año con fuerte agitación social, a tal punto que el Presidente y Vicepresidente de la República se enfrentaron abiertamente, hicieron llamados a la OEA para que intervenga y se dieron grandes movilizaciones en las calles y la sede legislativa fue incendiada. Se causaron porque el presupuesto estatal para 2021 generó descontento en la población, dado que se recortaba presupuesto a universidades, el sistema judicial, el tratamiento de pacientes oncológicos y la lucha contra la desnutrición, y aumentaron el presupuesto de alimentación de los representantes políticos -en un país que tiene la quinta tasa más alta de desnutrición crónica del mundo-.

Efectos de las crisis en 2020

- **Empleo e ingresos:** Guatemala continuó siendo un país de muchos contrastes y desigualdad²: por un lado, macroeconómicamente, es un país de renta media con un PIB per cápita de USD 4,610; y por otro lado la gran mayoría de la población rural y de barrios marginales viven en pobreza absoluta. En 2020 se enfrentó la peor recesión económica vista en los últimos cuarenta años³, a causa de la pandemia y dos tormentas tropical (Eta e Iota). El PIB se contrajo 1.8% en 2020, lo que representa al menos cuatro años de retroceso para la economía del país. Como consecuencia, se perdieron 97,500 empleos en el sector público, 177,000 empleos en el sector comercial y millones de auto-empleos informales. Esta crisis económica sin duda afectó con mayor profundidad a la población rural, indígena y sistemáticamente excluida: la tasa de pobreza absoluta (que estaba en 59% anteriormente⁴) aumentó con 6% (según el Banco Mundial). Esto generó una crisis monetaria y alimentaria de la gran mayoría de familias rurales y en barrios marginales. 72% sufrió de una disminución de sus ingresos, por causa de la recesión, y tenía que vender sus bienes o tomar préstamos. 26% de las familias disminuyeron la cantidad de alimento que consume y 29% de las familias disminuyeron la calidad de sus alimentos, y no tienen perspectivas que se mitigue o revierta su situación alimenticia a corto plazo.

¹ O. Bello y L. Peralta (coords.), *Evaluación de los efectos e impactos de las depresiones tropicales Eta y Iota en Guatemala (LC/TS.2021/21)*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

² Guatemala está entre los 20 países más desiguales del mundo

³ Reporte de Actividad Económica- Febrero 2021 AUL BOTEQ.

⁴ Las tasas de pobreza son mayormente marcadas en territorios como el Altiplano Occidental (donde interviene el programa de Helvetas) y ha sido más pronunciado en la población indígena quienes el 70% vive en situación de pobreza (antes de la pandemia).

De cara a los retos del país, los esfuerzos de Helvetas Guatemala dirigidos a la reducción de la pobreza y la desigualdad a través de la generación de empleos e ingresos con énfasis en mujeres indígenas continúan siendo relevante.

- Según estimaciones del Clúster de Seguridad Alimentaria, unas 2.8 millones de personas están afectadas debido a las pérdidas de medios de vida y ha existido un incremento en el precio de los alimentos. Esto es muy grave considerando que en Guatemala el 49.8% de los niños menores de cinco años sufren de desnutrición crónica⁵, tiene la tasa más alta del continente y la sexta más alta en el mundo. En el país, acorde a información del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), de las diez primeras causas de morbilidad, 50% están relacionadas con el agua y el saneamiento. Pese a que el acceso a agua es del 89% a nivel rural, esto no garantiza aún la calidad y potabilidad. Más de 68% de la población rural no tiene acceso a efectivos servicios primarios de salud.⁶

Por lo anterior, sigue siendo relevante los programas de gobernanza de los servicios de agua y atención a la emergencia generada por las tormentas en el país.

- **Fragilidad estatal:** En 2020 el nuevo Gobierno abolió la comisión anticorrupción, fortaleció sus vínculos con el ejército, desestabilizó y debilitó los mecanismos de defensa de los derechos humanos y de muchas maneras resultó ampliando en lugar de reducir la brecha de desigualdad y pobreza. En 2020 Guatemala tuvo la dudosa fama de ser el país con mayor número de atentados del mundo contra defensores de derechos humanos y activistas⁷. Además, una de las primeras acciones del nuevo gobierno era la adopción de una ley contra la sociedad civil, abriendo la posibilidad de interferir en su gestión, o prohibir sus operaciones cuando se las consideran demasiado críticos.

Por lo tanto, persisten los principales desafíos de desarrollo de Guatemala, incluidos el desarrollo equitativo y sostenible y la inestabilidad institucional. Esto significa que sigue siendo muy válido buscar oportunidades descentralizadas y sectoriales para mejorar la gobernanza y la promoción basada en la evidencia.⁸

- **Derechos de las mujeres:** Durante la pandemia se constató que la violencia intrafamiliar contra la mujer, que ya afectaba al 60% de la población femenina, se ha incrementado en al menos un 30%. Guatemala presenta la tercera tasa de feminicidios más alta del mundo. Otros segmentos poblacionales que están altamente sujetos a la violencia durante la pandemia son los niños (aumento del 7%) y los migrantes que regresan (aumento del 13%). El Estado no ha demostrado la debida capacidad para reducir la violencia y la exclusión de género. Las nuevas administraciones que tomaron poder en 2020 cuentan con la participación femenina y juvenil más baja de décadas.

Esto hace que la integración al programa de prevención y atención sistémica de la violencia contra las mujeres, los niños y los retornados sea de gran relevancia, al igual que su empoderamiento político y económico.⁹

Los grandes acontecimientos del 2020 ya dejan retrocesos de años de desarrollo y un reto para Helvetas, en términos de establecer nexos en su programa de desarrollo para la atención a la emergencia y también en la generación de iniciativas de recuperación de medios de vida y atención de prioridades de la población vulnerables, que en su mayoría son pre existentes y que ahora son agravadas por la crisis del COVID-19.

Avances del Programa de Guatemala

Avances hacia los Impactos Estratégicos

Estaba previsto en 2020 escalar el programa y cuadruplicar las metas de impacto (en comparación con 2019). Debido a la pandemia, se logran avances significativos en el programa alcanzando un gran escalonamiento de impacto del programa: de más de **250%** - aunque fue solo a **80%** de las metas trazadas en los diferentes ejes temáticos. En 2020, se superaron las metas de impacto con **14%** en términos de generación de ingresos y buenos servicios de agua y saneamiento, pero se quedó algo más corto (con más de **50%**) en las metas de empoderamiento y resiliencia.

⁵ PNUD 2011

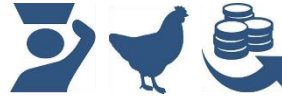
⁶ Jan van Montfort, *Análisis contexto Guatemala 2020*.

⁷ FONGI, 2021

⁸ Jan van Montfort, *Análisis contexto Guatemala 2020*.

⁹ Jan van Montfort, *Análisis contexto Guatemala 2020*.

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:	100,000	Beneficiaria/os impactada/os que mejoran sus ingresos y (auto) empleo
Logro 2020:	142,519	
	143%	(74% 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 maduró y escaló el enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado para mejorar el acceso a mercados de la población rural, y se logró que 142,519 personas (mayormente mujeres) están articuladas en más de 500 redes empresariales y 20 asociaciones turísticas en doce cadenas de valor en el Altiplano Occidental y generaron ingresos de Q 40,800,000 aproximadamente (5.4 millones de USD, o sea: 37.4 USD por persona).

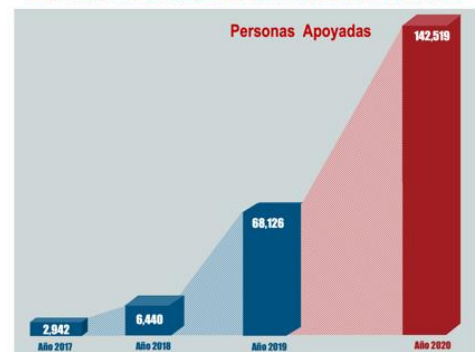
[Cambios en el funcionamiento del sistema]:

- Trece nuevas empresas (clientes y proveedores) están articulados a las redes empresariales y adoptaron un modelo de negocios basados en el fortalecimiento del sector de las pequeñas productoras asociadas y la compra y/o procesamiento de sus productos agropecuarios; prestan asistencia técnica y invierten con fondos propios en el escalamiento de su producción.
- Cuatro cooperativas fueron fortalecidas y ahora aglutinan las redes empresariales, las cuales cuentan con una red de promotoras/es de asistencia técnica, una página de mercadeo digital y una aplicación de aprendizaje en agro-negocios.

[Cambios en condiciones favorables]:

- Las empresas privadas han co-invertido con Q 2.7 millones (0.34 millones USD) para el desarrollo de redes empresariales.
- Ocho municipios formularon Políticas Públicas de Desarrollo Económico Local, incluyendo políticas de recuperación socio-económica post-pandemia, en donde actores privados son los protagonistas, y el Estado es un facilitador del entorno favorable para el desarrollo.
- El 16% de las redes accedió a un crédito para escalar sus operaciones; y 14 instituciones micro-financieras (asociativas o cooperativas) comenzaron a prestar educación financiera a sus miembras y clientes.
- Las municipalidades aportaron Q15 millones 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 co-invertir en este sector.

DESARROLLO ECONÓMICO INCLUSIVO Y SOSTENIBLE



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:	300,000	Beneficiarios impactados en que mejoran su acceso a agua potable, saneamiento y salud
Logro 2019:	314,854	(52% mujeres)
	105%	

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]:

- 121,980 personas desfavorecidas mejoraron su acceso a saneamiento básico, la mayoría nuevos adoptando hábitos sanitarios, mejorando sus letrinas y logrando que sus comunidades se certificaron como libres de contaminación fecal en el ambiente (FIDAL), pero también una buena parte usando los lavamanos en mercados y centros de salud que se establecieron (para atender a la pandemia).
- 192,034 personas desfavorecidas accedieron a mejor calidad del servicio de agua, a través de mejoras en su cloración, su mejor reglamentación, pero también estableciendo eco-filtros en mercados y centros de salud (atendiendo la pandemia).
- 18,800 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; y la cadena mayor de ferreterías está capacitando albañiles de las comunidades para atender las necesidades prioritarias de productos y servicios de saneamiento de las familias rurales
- Seis gobiernos municipales han declarado como compromiso oficial, la eliminación de la defecación al aire libre y han asignado presupuesto.
- Veintisiete municipalidades invierten significativamente en el mejoramiento de la gobernanza y gestión de los servicios de agua y saneamiento
- En quince municipalidades y treinta 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* y Comisiones de Agua y Saneamiento (CAS), al menos 840 líderes/as.
- Catorce 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 tres organizaciones de desarrollo están utilizando la metodología *santolic*, y al menos dos organizaciones de desarrollo están usando las metodologías para mejorar la reglamentación, gobernanza e integridad en la gestión de los servicios comunitarios y municipales de agua
- Al menos seis municipalidades están tomando iniciativas para establecer mecanismos de pago por servicios ambientales, involucrando el sector privado y las comunidades en las zonas de recarga hídrica

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:	120,000	Beneficiarias impactadas que se empoderan políticamente
Logro 2019:	58,622	49% (58% 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]:

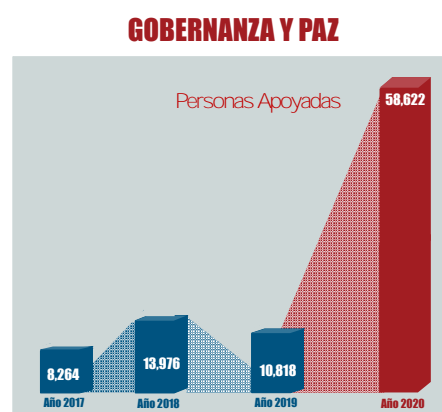
- Más de 4,400 mujeres y hombres conocen los derechos de participación social de las mujeres, se organizaron en movimientos y promueven una agenda y propuesta de incidencia política relacionada a la corresponsabilidad del hombre en tareas domésticas, la libre participación política de las mujeres y la debida atención a la violencia y las necesidades prácticas prioritarias 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 hicieron seguimiento al pacto que se firmó con las candidaturas a la alcaldía municipal (previa a las elecciones) en relación a la atención a las necesidades de las mujeres.
- La SEGEPLAN mostró apertura para incorporar indicadores de empoderamiento de mujeres y igualdad de género en su metodología de ranking municipal

[Cambios en condiciones favorables]:

- En cuatro municipalidades se hacen análisis participativos de género de los presupuestos, planes e informes de ejecución municipal
- 22 movimientos de mujeres y hombres rurales promueven la nueva masculinidad, y inciden en las políticas y prácticas municipales de atención a las necesidades estratégicas y prácticas de las mujeres
- Directivos de 45 COCODE's y los consejos municipales de 4 municipalidades están sensibilizados sobre nuevas masculinidades y la importancia de ceder espacios de toma de decisión a las mujeres



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:	300,000	Beneficiaria/os impactada/os que mejoran su resiliencia contra desastres y cambios climáticos
Logro 2019:	136,413	
	45%	(58% mujeres)

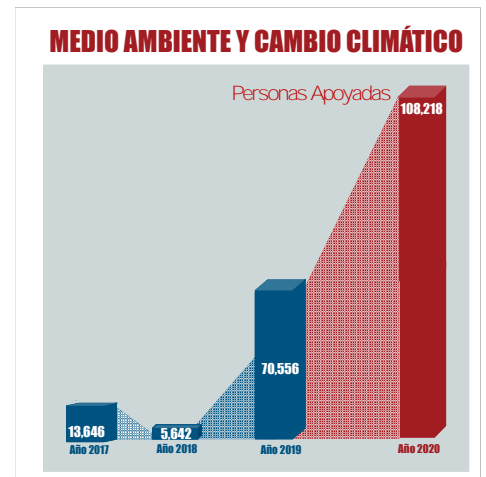
Se lograron importantes efectos a nivel de la mayor resiliencia del grupo meta, del funcionamiento del sistema de manejo de los recursos naturales y de creación de condiciones favorables para sostener los cambios:

[Cambios en el grupo meta]:

- 624 personas diversificaron su economía familiar a través de servicios turísticos e incentivos forestales, generando ingresos de Q 1,800,000 (en solo 1.5 meses cuando se re-abrió el sector turístico).
- 28,766 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 14,800 hectáreas de bosques comunales, municipales y privados.
- En 5 departamentos se estableció; a través del INSIVUMEH; provisión de servicios de pronósticos climáticos para los/las miembros de las redes empresariales.
- En 12 municipalidades se formularon planes integrales de manejo de las micro-cuencas.



Avances por Eje Temático

Los logros en los impactos, según los objetivos estratégicos planificados por cada eje temático son satisfactorios. Su alcance se realizó gracias a los diferentes proyectos en cada eje temática¹⁰, de la manera siguiente:

ECONOMÍA RURAL



<u>Presupuesto:</u>	<u>Asignado:</u>	<u>Realizado:</u>	<u>Ejecución</u>
Helvetas	GTQ 1,884,469	GTQ 1,886,312	100%
Donantes	GTQ 21,555,466	GTQ 28,154,095	131%
Total	GTQ 23,439,935	GTQ 30,040,407	
		64% del presupuesto	
Costo/beneficiario	GTQ 210 (27 CHF/beneficiario)		

Con el avance de esta área temática se contribuyó a mejorar los medios de vida de 142,519 personas en el Altiplano Occidental del país (74% mujeres indígenas), incrementando sus empleos, ingresos, productividad y sus capacidades a través del mejoramiento de los sistemas de mercados, donde estas personas están insertas y el mejor funcionamiento de servicios y el entorno de 12 cadenas de valor (aves, ovinos, cerdas, miel, hortalizas locales y de exportación, papa, cebolla, tomate, café y turismo). Se logró generar ventas por US\$ 5.4 millones y 32,819 empleos.

Avances



Se alcanzaron los siguientes avances en los efectos planificados:

- Se elaboraron 65 planes productivo-comerciales (Pdl) con co-inversión de las familias, en 42 municipalidades, de tal forma que se conformaron 350 nuevas redes empresariales y se formalizaron cuatro cooperativas, estas últimas brindan servicios de asistencia técnica e insumos para la producción y comercialización a sus asociadas/os, bajo el principio de negocio conjunto.
- Adicionalmente 17 empresas privadas anclas han desarrollado iniciativas de negocios; a través del fondo concursable FIAGRO; con las cuales se está vinculando y mejorando las propuestas de contrato de compra-venta con las redes empresariales.
- Dos instituciones académicas y 8 organizaciones de desarrollo cuentan con malla curricular con la metodología de redes empresariales y gestión de agro-negocios (presencial/virtual).
- En la zona del Altiplano, también se está estableciendo una ruta regional de turismo comunitario en la cadena volcánica (siete volcanes) de Quetzaltenango en la que participan 10 asociaciones comunitarias y 5 municipalidades, 30 microempresarias brindando servicios a la cadena de valor. Se han ya posicionado 32 productos turísticos y 14 servicios de turismo comunitarios, cuatro municipalidades se han comprometido a invertir en infraestructura turística y pese a que con la pandemia las visitas turísticas disminuyeron se logró generar 22,000 CHF.

Esta es una de las áreas con gran posicionamiento de Helvetas en Guatemala con la cual se alcanza un número masivo de personas beneficiarias, se han realizado cambios en el país (en actores, en oferta de servicios) y también se han adaptado y promovido metodologías como la de redes empresariales y se ha aplicado en su diseño y ejecución el enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercados (siendo el segundo en Latinoamérica al igual que uno implementado por Swisscontact en Bolivia). Adicionalmente, en esta área se generan empleos e ingresos combinándolo con proyectos turísticos que promueven el cuidado de la biodiversidad y la buena gobernanza de bosques donde se han generado 724,000 CHF por incentivos forestales. Este año, pese a la pandemia el alcance de metas programáticas ha sido bastante satisfactorio.

¹⁰ En el anexo se presentan las hojas que resumen el progreso en cada proyecto, según su marco lógico. En anexo 2 se presenta el resumen de logros por proyectos gráficamente. En anexo 10 se presentan los informes narrativos de los proyectos.

Contribuciones a la estrategia de programa

- La aplicación del enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado en el área de Economía Rural ha permitido que el programa país se oriente a buscar un mayor alcance en la cantidad de personas beneficiadas, el cual se ha incrementado significativamente este 2020, adicionalmente ha permitido mejorar las capacidades de actores locales y promover cambios permanentes a través de ellos; desde las contrapartida que dan 46 municipalidades hasta hacer que exista la oferta de servicios de asistencia técnica en la región. Esto claramente expuesto en la estrategia país y vinculado a:
 - Alineación de la política de partenariado – fortaleciendo actores que van a realizar cambios en el país.
 - Vinculación al desarrollo de capacidades – a nivel organizacional, técnico y administrativo de actores clave para el desarrollo económico inclusivo.
 - La alineación a un plan de incidencia nacional para promover políticas municipales de Desarrollo Económico Local e inclusivo.
- Es un enfoque innovador que ha permitido una vinculación grande con las empresas privadas (17) que había sido anteriormente un reto lograr y pocas ONG o programa lo han conseguido.



Lecciones e implicaciones para el programa en 2021



- El rol facilitador que es la base del enfoque sistémico y requiere un cambio en el paradigma de trabajo del equipo del proyecto y en los socios mismos; la consolidación de un equipo de alto rendimiento enfocado en generar cambios en actores con incidencia amplia o media antes que micros o acciones locales, es vital para lograr la sostenibilidad del proyecto. Es de suma importancia invertir más en las capacidades del equipo y de los socios en DSM.
- Se ha logrado promover el establecimiento de relaciones comerciales entre redes empresariales y empresas (FIAGRO) en poco tiempo y esto permitirá un mejor escalamiento en la vinculación de las redes en el mercado, es importante continuar motivando a más empresas y a un nivel superior (gremios) para que convenzan a otras empresas de hacer negocios con las redes empresariales.
- La Metodología de Redes Empresariales, promueve la asociatividad de tipo empresarial y ha captado mucho interés de diferentes organizaciones, dados los beneficios económicos y sociales que promueve, razón por la cual entidades como el MAGA han empezado a combinarla con su propia metodología de asociatividad; la combinación de metodologías (adoptar-adaptar), es una forma de institucionalización, lo que contribuirá a la sostenibilidad una vez concluido el proyecto.

AGUA Y SANEAMIENTO

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 **314,854** 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 1,780,715	GTQ 1,756,384	99%
Donantes	GTQ 20,803,385	GTQ 9,633,861	46%
Total	GTQ 22,584,099	GTQ 11,390,245	
	24% del presupuesto		
Costo/beneficiario	GTQ 364 (4.66 CHF/beneficiario)		



Avances



- En cooperación con UNICEF, antes de la pandemia, se continuó trabajando la metodología *SANTOLIC* (Saneamiento Total Liderado por la Comunidad) en 3 municipios de los departamentos de Huehuetenango y Chiquimula se lograron certificar 63 comunidades libres de contaminación fecal. Participaron de este proceso 26,049 personas, de las cuales el 47% son mujeres.
- Se realizó un taller de revisión del componente Mercadeo de Saneamiento a lo interno del proyecto SAHTOSO, para caracterizar a los segmentos poblacionales de la base de la pirámide (BoP), los productos sanitarios para cada segmento y de forma modular, el análisis FODA de la cadena de valor y una propuesta de plan de mercadeo bajo el enfoque de las 5P (Producto, Precio, Presencia, Promoción y Persona).
- Se ha mantenido el asocio con 2 asociaciones (ASORECH y ACODIHUE) de la sociedad civil, las cuales son ahora capaces de replicar la metodología y comenzaron a fortalecerse organizativamente.
- Se ganó una propuesta para el fondo común de respuesta a la emergencia (CERF) el cual es administrado por UNICEF para implementar la metodología *SANTOLIC* en los municipios Chiantla, La Libertad y La Democracia. En este período se han realizado sesiones utilizando todas las medidas sanitarias de prevención del COVID-19; para lo cual se dotó de mascarillas, alcohol y jabón y se ha logrado que 71 comunidades son pre-activadas y 36 activadas y 8 están en post activación, participando 356 líderes/as. De esta manera, se ha adaptado la metodología *SANTOLIC*, durante la pandemia, bajo un modelo de cascada, manteniendo los principios, ruta metodológica y herramientas, pero en diferentes niveles para asegurar el cumplimiento de las disposiciones y restricciones por el COVID-19. Dentro de las medidas coyunturales, se ha beneficiado a 10,719 familias con la instalación de cloradores para la desinfección del agua en 25 comunidades de los municipios: La Libertad, La Democracia y Chiantla, del departamento de Huehuetenango. Con el nuevo sistema de *SANTOLIC* en cascada se ha logrado la activación de 97 comunidades, de las cuales 63 fueron certificadas FIDAL y participaron en ellas 24,865 personas (6,426 hombres, 7,611 mujeres, 5,584 niños y 5,244 niñas)
- Al menos 45 mujeres fueron formadas en elaboración de jabón líquido. Los talleres se realizaron en coordinación con las Direcciones Municipales de la Mujer (DMM), Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (OMDEL) y Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Alcalde del Municipio La Democracia (SOSEA). Se está promoviendo que las mujeres capacitadas puedan iniciar emprendimientos de negocios y se realiza un sondeo de mercado potencial.
- A mediados de diciembre se firmó con Unicef, el proyecto en respuesta a la emergencia de las tormentas Eta e Iota, el cual logrará acceso a agua segura, saneamiento y medidas de higiene a 135,000 personas afectadas por los huracanes en Izabal, Alta Verapaz y Petén.
- Con fondos de la AECID y bajo acuerdo de delegación con Acción Contra el Hambre, se ha logrado beneficiar a 744 familias de 75 comunidades rurales y 10 cabeceras urbanas de los municipios: Sololá, San José Chacayá, Santa Lucía Utatlán, Nahualá, Santa María Visitación, San Antonio Palopó, San Andrés Semetabaj, Panajachel, San Pablo La Laguna, San Marcos La Laguna.

- Se ha coordinado con la mancomunidad Manctzolojya y con 12 municipalidades (8 alcaldes nuevos y 4 reelectos). En este período fue aprobado el Plan Operativo General del Programa y el POA 1 fue aprobado a finales del mes de marzo, luego de un proceso de formulación y planificación que inició en el segundo semestre 2019. El arranque de la fase de implementación se dio en el contexto del inicio de la emergencia provocada por el COVID-19. Dado lo anterior, el proyecto ejecutó durante los últimos tres meses un Plan de Emergencia con acciones organizadas en 7 ejes principales para su desarrollo: i) Comunicación y sensibilización para prevenir la COVID-19, ii) Promoción de la higiene y lavado de manos, iii) Acceso a agua segura, iv) Calidad del Agua, v) Sanitización de Áreas Públicas, vi) Atención de Emergencias, y, vii) Acciones de prevención de la COVID-19.
- Igualmente, con AECID (fondos Euroclima+) se dio inicio al proyecto Aguas Urbanas en el Valle Marquense, el cual es ejecutado en un consorcio con las 5 municipalidades del valle marquense. Se ha obtenido un importante estudio hidrogeológico para el valle, un estudio demográfico y un plan de ordenamiento territorial. Con este proyecto se está obteniendo experiencia en las zonas urbanas, capitalizando en metodologías validadas y generando innovaciones como: medidores prepagos, sistema automatizado de pagos y de detección de fugas de agua entre otros.
- A través del proyecto GIGAM, se han reforzado las capacidades en gestión de proyectos, administrativas, metodológicas e institucionales de ADIMAM, la mancomunidad del Valle Marquense. El reforzamiento se ha realizado a través de un diplomado virtual donde participaron 92 personas. Se ha realizado una campaña de comunicación y sensibilización sobre gobernanza e integridad del agua. El año pasado la Unión Europea envió auditoría al proyecto GIGAM, ante lo anterior se realizó un plan de asesoría hacia ADIMAM para este año incorporando elementos de gestión estratégica y con el compromiso de ADIMAM de ejecutarlo e incorporarlo en su práctica. Se inició acompañamiento del área administrativa. La Unión Europea extendió el proyecto hasta julio 2021 y pidió a Helvetas acompañamiento, por lo cual se extendió a la misma fecha.
- Como intermediario del Departamento del Estado de los Estados Unidos, se cerró en diciembre el último ciclo de siete nuevos proyectos de gestión de residuos sólidos con participación pública, en diferentes países centroamericanos. Durante este período, se llevaron a cabo dos rondas de pequeñas subvenciones con un total de 13 proyectos implementados. Todos los objetivos se alcanzaron e incluso se superaron en varios casos. De parte de Helvetas, se realizó el monitoreo a los proyectos y el apoyo administrativo y técnico. Se prepararon los documentos finales de lecciones aprendidas y recomendaciones, sistematizando la experiencia generada. Se realizaron presentaciones finales de los programas implementados.

Contribuciones a la estrategia de programa

- Helvetas es una referencia en Guatemala en el sector de agua, saneamiento, higiene y residuos sólidos. El trabajo de Helvetas está 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. Helvetas no es una ONG tradicional y lo visibiliza claramente en esta temática donde apuesta a cambios en los sistemas de gobernanza del agua y menos en implementaciones directas, es decir apuesta a procesos sostenibles.
- Se ha llegado a posicionar metodologías como *SANTOLIC*, con el cual se ha llegado a una amplia escala a un bajo costo con cambios en la vida de las familias. La metodología inicialmente fue adaptada al país, luego a las circunstancias del COVID-19 (escalonamiento) y ahora en atención a emergencias por desnutrición crónica y lluvias, en todas ellas con resultados exitosos que ahora desean ser llevados por UNICEF hacia Latinoamérica. El equipo del proyecto SAHTOSO estará brindando servicios de capacitación en Colombia, Bolivia y Honduras.
- De la misma forma la metodología para la reglamentación y la mejor gobernanza e integridad de la gestión de los servicios comunales y municipales de agua y la institucionalización de las OMAS y CAS han sido replicados en muchas otras instituciones en Guatemala y contribuyeron al posicionamiento de HELVETAS en el sector, ya que generan el acceso a servicios de agua con mejor cantidad, calidad y continuidad a un costo menor y con mayor sostenibilidad.



Lecciones e implicaciones para el programa en 2021:

- Se debe continuar la identificación y validación de innovaciones, especialmente aquellas relacionadas a la sostenibilidad financiera de los servicios de agua y saneamiento actualizando las tarifas, mejorando la calidad en la provisión del servicio de agua y gestionando mecanismos de sostenibilidad financiera por parte de las municipalidades. En este sentido, Helvetas busca generar nuevos modelos replicables en el país, planteando opciones en dos de sus proyectos más grandes y contratando asesoría internacional que permita gestionar conocimiento de la región en el país.



GÉNERO Y GOBERNANZA

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 2020, se logró empoderar 58,622 mujeres y hombres del Altiplano Occidental para este fin. Se alcanzaron los siguientes avances en los efectos planificados:

Presupuesto:	Asignado:	Realizado:	Ejecución
Helvetas	GTQ 1,732,242	GTQ 1,728,561	100%
Donantes	-	-	n/a
Total	GTQ 1,732,242	GTQ 1,728,561	
	<i>3% del presupuesto</i>		
Costo/beneficiario	GTQ 29 (4 CHF/beneficiario)		



Avances



- Se continuó ejecutando 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 ha iniciado el proceso de capacitación de 180 lideresas en autoestima e incidencia y se fortalecieron 49 organizaciones de base y se capacitaron a 88 mujeres lideresas y hombres líderes sobre la buena gobernanza municipal.
- En los 4 municipios se establecieron plataformas de diálogo sobre necesidades estratégicas de las mujeres.
- Se ha promovido las nuevas masculinidades y 73 hombres han sido capacitados y 8 están activos para ser modelos de cambio.

Contribuciones a la estrategia de programa

- En el contexto actual operacionalizar intervenciones de gobernanza para la participación política de las mujeres rurales se hace más relevante que nunca. El proyecto Kemenik tiene la oportunidad de desarrollar pilotos que pueden ser escalables, no obstante, aún debe de consolidar la propuesta metodológica, técnica acompañada de los resultados exitosos con énfasis en la implementación de hombres modelos que promuevan nuevas masculinidades de tal forma que “faciliten” a las mujeres en sus comunidades a participar en espacios de decisión.



MANEJO DE RECURSOS NATURALES

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 2020, se logró facilitar que 136,412 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 477,355	GTQ 533,768	112%
Donantes	GTQ 721,259	-GTQ 634,531	88%
Total	GTQ 1,732,242	GTQ 1,728,561	
	<i>3% del presupuesto</i>		
Costo/beneficiario	GTQ 9 (1 CHF/beneficiario)		



Avances



- Se lograron conservar efectivamente 14,824 hectáreas de bosques comunales y municipales en las áreas de turismo comunitario del proyecto Ukuch Ixcanul.
- Se han ingresado 1,166 ha de programas de incentivos forestales en el área de intervención del proyecto Ukuch Ixcanul y 170 ha bajo la modalidad de protección de fuentes de agua en uno de los municipios del Valle Marquense.
- Se dio inicio a la implementación de dos esquemas de pago por servicios ambientales en dos municipios (Zunil y Cantel), en donde los proveedores del recurso hídrico son las municipalidades y los consumidores son las familias que obtienen agua para consumo humano y para los productores agrícolas.
- En las 350 redes empresariales se promovieron buenas prácticas agropecuarias, 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.

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.
- Recursos Naturales es un eje transversal en la mayoría de los proyectos de Helvetas en Guatemala.
- En proyectos con ejes sobre Recursos Naturales también es posible integrar metodologías y enfoques como Cadenas de Valor, Desarrollo de Sistemas de Mercado, de tal forma que permiten ejecutar innovaciones/pilotos para elaborar planes de negocio, mercadeo y escala.
- Se comenzó a adaptar la Estrategia de Mercadeo de Saneamiento (*MERSAN*) para promover igualmente una red local de vendedora/es de estufas ahorradoras de leña.



Lecciones aprendidas

- Se ha adoptado 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.



Género y Equidad Social

Avances en relación a metas



- Se ha avanzado en la consolidado el enfoque transversal de GES para lo cual a nivel de programa:
 - Se trató el tema de la política GES en dos eventos digitales CASA donde participaron más de 40 personas.
 - Se evaluaron todos los ejes de los diamantes y todas las dimensiones de la política de GES a nivel programático, de forma participativa. Se formularon estrategias de acción para las brechas.
 - Se implementa y avanza “casa adentro” en la equidad de género. El 45% del personal en Helvetas Guatemala son mujeres y el 58% de los puestos de gerencia alta y media son ocupados por mujeres.
 - 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.
 - Se organizaron diagnósticos específicos sobre la violencia y exclusión social de mujeres y se han formulado varias ideas de proyecto para revertir la situación, en el contexto de la pandemia, y más allá de la misma.
- A nivel de los proyectos específicos o en los cuales se transversaliza el género, se logró lo siguiente:
 - Al menos 29,600 mujeres conocen sobre violencia, tipos de violencia y la ruta de denuncia; el 80% de ellas ocuparon cargos de responsabilidad en organizaciones comerciales privadas (redes empresariales) y de toma de decisión y el 71% tienen control sobre los ingresos que generan sus negocios; y, el 100% se sienten contentas de tener sus propios negocios y de los cambios que ven en sus esposos y sus hijos, ya que valoran su esfuerzo, se sienten bien como mujeres, madres y emprendedoras.
 - Se han fortalecido a 180 lideresas en temas de autoestima e incidencia. Se ha logrado también que al menos 80 formulen y ejecuten una agenda y plan de incidencia con su movimiento social, acerca de las necesidades más urgentes de las mujeres que desean que su municipio tome en consideración en sus presupuestos.

En temas de agua y saneamiento, el 24% de mujeres integran los Comités Comunitarios SANTOLIC y las CAS, quienes lideran las acciones para implementar el plan de acción comunitario que persigue la eliminación de la contaminación fecal en el ambiente; y mejores servicios de agua. La meta es continuar incrementando este porcentaje que ha sido bajo debido al “esquema social” que sistemáticamente excluye a las mujeres de su derecho a la participación, también existen altos niveles de analfabetismo y un menor número de grupos de mujeres organizadas que incrementan las barreras para una real participación.

Implicaciones y las acciones correctivas/ adicionales para el próximo año

- En Guatemala las mujeres enfrentan violencia e inequidad de forma sistémica, esta situación se incrementó dado la pandemia, por lo anterior es de relevancia que el programa enfoque prospección para este tema. Se han planteado ideas relevantes al contexto, no obstante, aún se requiere financiamiento de dichas iniciativas.
- El proyecto Kemenik es un programa de mucha relevancia y el éxito integral en los municipios donde se trabaja, puede permitir escalar la iniciativa o replicarla, por lo anterior es esencial avanzar fuertemente para culminar resultados que permitan ver cambios integrales en la participación política de la mujer rural.
- Es de interés estratégico elaborar/actualizar la Estrategia de Género y Pertinencia Cultural en Guatemala.
- Es de interés estratégico fortalecer capacidades a lo interno de Helvetas Guatemala para mejorar la integración del enfoque de género y equidad social.

Desarrollo de Capacidades

En Guatemala, HELVETAS adoptó la modalidad de trabajo, en colaboración estratégica con socios locales, de tipo estratégico, buscando generar en conjunto cambios sistémicos en la economía rural, los servicios básicos (de agua y saneamiento), la igualdad de género y la resiliencia a cambios climáticos y desastres. En la relación de socio, uno de los papeles de HELVETAS es de sistemáticamente desarrollar las capacidades técnicas, metodológicas, administrativas y organizativas de los socios. En 2020 se lograron los siguientes avances en este proceso:

Avances:

- Se implementó el Plan de Fortalecimiento de Capacidades para Socios Implementadores y Estratégicos, priorizando la formación en metodologías de los proyectos, enfoque sistémico, género, monitoreo y evaluación, incidencia, rendición de cuentas, procesos administrativos y financieros, aspectos fiscales y legales, entre otros. El plan fue desarrollado con cada uno de los socios por el equipo de fortalecimiento administrativo y financiero, quienes programaron visitas y reuniones con cada uno de los socios para brindar el acompañamiento requerido. Como resultado se realizaron:
 - 9 planes de acción de fortalecimiento y las correspondientes visitas de asesoría personalizada
 - 15 planes de seguimiento a auditoría y las correspondientes visitas de revisión financiera
 - 3 talleres administrativos/financieros
 - 2 talleres de Inducción administrativa y financiera a empresas privadas y cooperativas
 - 13 webinars sobre incidencia, la respuesta a la pandemia y temas técnicos de los proyectos
- Como resultado, un socio escaló de categoría de implementador a estratégico, de acuerdo a los diagnósticos y resultados de auditoría, el próximo año con los nuevos resultados de auditoría y diagnósticos se espera seguir escalando a cuatro otros socios a una nueva categoría.



En 2021, se continuará con el plan de fortalecimiento administrativo, financiero y organizacional, enfocando mayores esfuerzos a la parte organizacional abarcando temas de gobernanza, incidencia, estrategia, trabajando bajo modalidad mixta, virtual y presencial por la situación de la pandemia COVID19.

Incidencia y Diálogo Político

Se finalizó el Plan de Incidencia y su estrategia enfocada en los cuatro ejes temáticos, cada uno con su tema principal:

- **[Ingresos y empleo]** Primero, se busca institucionalizar las Oficinas Municipales y Políticas Públicas de Desarrollo Económico y Local, por medio de una reforma al Código Municipal. Se realizaron coordinaciones con otros aliados para preparar en conjunto la propuesta para el Congreso de la República. También, localmente se han establecido 4 políticas públicas municipales y 6 planes de implementación.
- **[Agua, saneamiento e higiene]** Segundo, se busca la institucionalización de la DMAS (ya implementados en más de 110 municipios) por medio de una reforma al Código Municipal, para que se asignen los recursos para su funcionamiento a nivel del país, a la fecha con socios y otros aliados se participa en la RASGUA para abordar el tema en conjunto. Se consiguieron citas con la comisión del Congreso que revisa el Código Municipal y formula la Ley de Agua Doméstica, y se consiguió influenciar en la nueva política de la Gran Cruzada contra la Desnutrición Crónica del nuevo gobierno, para que explícitamente mencione la DMAS como su punto de lanza de implementación.
- **[Género y gobernanza]** Tercero, se busca la inclusión de indicadores de género en el ranking municipal para institucionalizar el empoderamiento de las mujeres en la gestión municipal y obligar a todas las municipalidades a rendir cuentas sobre su desempeño en atender las necesidades prioritarias de las mujeres. Se ha presentado la propuesta a la SEGEPLAN y se consiguió su aprobación e inclusión de la mayoría de los indicadores. Se acordó hacer un pilotaje completo en las municipalidades del proyecto Kemenik y se está dando seguimiento.

- **[Manejo de recursos naturales]** Por último, se busca que los Prestadores de Servicios de Turismo Comunitario (PSTC) sean reconocidos y reciban co-inversiones financieras de la dependencia del gobierno a cargo: el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). Se facilitó que los PSTC integren una red regional para tener una representación en el área geográfica y se están marcando los pasos para la conformación de la Red Regional de Turismo Comunitario y la vinculación de PSTC a los gobiernos municipales. Se consiguió que en todas las municipalidades de Uk'uch Ixcanul, asignaron rubros de co-inversión en turismo comunitario. A nivel de INGUAT, existe buena acogida de la misma idea, pero se encontraron desafíos presupuestales, ya que tiene que ser financiado desde los impuestos de turismo, que bajaron drásticamente con la pandemia.

En 2020 se consiguió contar con las herramientas de planificación estratégica de la incidencia más allá de las municipalidades, donde el programa históricamente tenía su mayor impacto, afectando de esta manera mejorar las condiciones macro que facilitan el escalonamiento e institucionalización de sus intervenciones. El programa, de esa manera, seguirá fortaleciendo a los socios y aliados para influenciar los actores claves del sistema y lograr cambios sostenibles, efectivas e influyentes en los ejes del programa

Adicionalmente, dada la coyuntura de la emergencia creada por la pandemia, se trabajaron también cuatro campañas con actores externos para la divulgación de los efectos del COVID-19 sobre las familias rurales vulnerables, el incremento de la violencia contra las mujeres, niñez y adolescencia, la sensibilización sobre la violencia y la defensa de derechos humanos y la creación de un entorno seguro durante la pandemia. Estas campañas se concibieron y ejecutaron digitalmente, con aliados importantes tales como World Vision, INGUAT, Fondo de Conservación de Bosques Tropicales y Procuraduría de los Derechos Humanos y la Alianza 2015 que la conforman Ayuda en Acción, Hivos y Helvetas. Asimismo, a lo interno, Helvetas trabajó cuatro campañas de comunicación y sensibilización en temas de Agua y Saneamiento, Higiene Sanitaria y Turismo Comunitario. Las campañas acogieron muy amplia cobertura en la sociedad guatemalteca y ampliaron considerablemente nuestro posicionamiento en los medios digitales, especialmente en el segmento poblacional del Altiplano Occidental que comparte nuestros valores básicos y nuestras causas.

Otros temas transversales: El Ámbito Urbano y la Juventud

El programa prestó especial énfasis en la temática urbana, focalizando en la generación y escalonamiento de metodologías de movilización social, fortalecimiento institucional municipal y comunal e intervenciones efectivas en la reglamentación y gobernanza de servicios básicos (de agua) en los cascos urbanos de las municipalidades socias. Se abrieron dos nuevos proyectos con una población meta urbana en 15 cascos, que complementan los 12 cascos ya cubiertos en el programa existente. Igualmente, se perfilan nuevas intervenciones en tres proyectos que establecen mecanismos de pago por servicios ambientales (por parte del sector privado y la población urbana) para proteger las zonas de recarga hídrica que alimenten sus sistemas de agua.

En el ámbito económico, en el contexto de la pandemia, se formularon y pilotaron iniciativas para establecer protocolos bio-sanitarios de manera participativa para los mercados urbanos municipales, y se diseñó un modelo de mercado sanitario; además se idearon propuestas (aún no financiadas) para establecer nuevas redes de distribución de productos básicos en falta (alimentos, insumos agropecuarios y productos sanitarios), fortalecer el liderazgo ciudadano urbano para incidir en, y exigir rendición de cuentas sobre, políticas municipales para disminuir los efectos de la pandemia sobre la vida y economía popular de la población pobre, y para facilitar la generación de empleo para mujeres urbanas asociadas en nuevas oportunidades tales como la producción de jabón líquido, mascarillas y huevos.

Se trabajó en alianza con IREX, una ONG estadounidense, para elaborar un diagnóstico de los efectos de la pandemia entre jóvenes rurales, aprovechando su red extensiva de líderes juveniles capacitadas en análisis, acción e incidencia política. Se llegó a formular propuestas correspondientes para fortalecer su liderazgo y empoderamiento en las políticas locales, para formular agendas alrededor de los temas de recuperación socio-económica y migración. Se ganaron entradas en USAID para las ideas, pero todavía no se materializaron en contratos.

Digitalización

En 2020 el uso de tecnología y soluciones digitales fue una estrategia primordial, sin la cual no hubiera sido posible operar. La llegada de la pandemia en 2020, obligó a Helvetas Guatemala a incrementar esfuerzos y de forma rápida en la utilización de tecnología y medios alternativos para aumentar eficacia de los proyectos. Es así que dentro de la estrategia de respuesta al COVID-19, se estructuró una estrategia de comunicación que incluyó las siguientes actividades:



- Se aprovechó la herramienta AKVO y Power BI y entrevistas telefónicas para la elaboración de dos *diagnósticos* sobre la situación del COVID-19 en la población rural y socialmente excluida de Guatemala. El equipo de M&E (de diferentes proyectos) afianzó sus capacidades en el uso de herramientas para el levantamiento rápido de información confiable (500 encuestas en 3 días), esto permitió un rápido acercamiento a la población beneficiaria y por otro lado ser los primeros en visibilizar información sobre el COVID-19. Dicha metodología fue institucionalmente reconocida y replicada en el segundo diagnóstico (a nivel global) por la Alianza 2015.
- Posicionamiento y *campañas masivas* utilizando las redes sociales. Se elaboraron, en colaboración con la Alianza 2015, materiales efectivos de comunicación sobre cómo prevenir contagio con COVID-19, defensa de derechos humanos en la pandemia y prevención de la violencia -alcanzando a más de 300 mil personas-. En las redes sociales de Helvetas se pasó de mil a 47 mil personas que interactúan en la página.
- Se estructuró e impartió un *curso* virtual de cuatro módulos sobre la comunicación estratégica, medios y herramientas digitales. Participaron 176 personas del equipo y socios, lo que les permitió estar mejor preparado para llegar al grupo meta, adicionalmente se cuenta con *una caja de herramientas digitales* como material de consulta y aprendizaje para los equipos.
- Se contrataron a dos *especialistas en comunicación por medios digitales* para asistir a que todos los equipos de proyecto desarrollaran servicios de asistencia técnica alternativos para asesorar a técnicos locales, promotores, facilitadores, líderes(as), tomando en cuenta las prioridades de los proyectos, la audiencia y las herramientas disponibles, es así que se desarrollaron las siguientes *iniciativas*:
 - Estrategia de lanzamiento de una aplicación móvil de enseñanza (en temas de agro-negocios) – Proyecto PRODERT IXOQIB’.
 - El diseño de un taller virtual de la metodología SANTOLIC - Proyecto SAHTOSO.
 - Programas radiales para la incidencia y sensibilización en temas de buena gobernanza - GIGAM y AUVM.
 - Catálogo en línea de estufas ahorradoras - Proyecto Ukuch Ixcanul.
 - Diagnóstico sobre conectividad de lideresas - Proyecto Kemenik.
 - Diplomado virtual sobre gobernanza y manejo de cuencas - Proyecto AUVM.
 - Elaboración de una caja de herramientas para el fortalecimiento de procesos de asistencia virtual - Proyecto PPD.
- Se realizó el primer *intercambio de gestión de conocimiento virtual*, utilizando zoom, en el cual los proyectos presentaron las experiencias en el diseño de asistencia técnicas virtuales a través de un mercado de información, reflexionaron sobre esa base y compartieron las lecciones aprendidas.

Lecciones:



- Según el informe del PNUD 2019, las suscripciones a celulares y el ritmo de crecimiento a acceso de banda ancha fija, en los países con desarrollo humano muy alto es 15 veces mayor que los países con desarrollo humano bajo. Es decir, está surgiendo una marcada y nueva generación de desigualdades. Por lo anterior, en Helvetas Guatemala se ha iniciado un trabajo de fortalecimiento de capacidades en el equipo, socios y población beneficiaria, que debe de continuar, de tal forma que permita preparar a las comunidades rurales a esta nueva realidad y al mismo tiempo permita crear medios alternativos para llevar la asistencia técnica a las familias.
- La elaboración de un diagnóstico de acceso a medios sociales y capacidad de conectividad permite a los proyectos orientar estrategias más efectivas para llegar a la población meta.
- El uso de medios sociales digitales, de fácil acceso a la población rural y socialmente excluida, es crucial en nuestra estrategia para escalar el alcance de nuestros proyectos. Por lo tanto, hay que desarrollar, más capacidad interna de su uso para movilización, comunicación e incidencia social y otras innovaciones sociales.

Respuesta al Coronavirus

Se tomaron las siguientes medidas a nivel de programa y de los proyectos para responder a la pandemia:

- 10 días después del primer caso de COVID-19 en el país, elaboramos la estrategia que nombramos “Compasión en Tiempos de Corona” y se tomaron las siguientes medidas:
 - Aprovechando la cobertura que tenemos como organización con la que llegamos a más de 1,000 estructuras comunitarias en 400 comunidades, en 57 municipios del país, elaboramos un diagnóstico del impacto del COVID-19 en el Altiplano de Guatemala. Fuimos la primera organización en el país en contar con un diagnóstico sobre la situación y estadísticamente representativo. Se presentó en 4 webinarios, en los cuales participaron 300 personas entre autoridades municipales, socios, donantes y periodistas. Adicionalmente, en colaboración con la Alianza 2015, se realizó un estudio sobre el incremento de la violencia hacia las mujeres, niñas, niños y adolescentes que fue presentado y discutido en un conversatorio en vivo a través de las redes sociales.
 - Nos pusimos rápidamente a mejorar nuestra comunicación digital, telefónica y radial para el desarrollo y reforzamos nuestras capacidades al respecto, y aquellas de los socios. Nos capacitamos en el uso de medios digitales, capacitación masiva de promotores, ayudamos a los proyectos a traducir sus módulos de fortalecimiento a módulos que se pueden operar por medios digitales y se creó un espacio de aprendizaje entre proyectos
 - Desarrollamos un protocolo bio-sanitario, en línea con las directrices del gobierno, que nos permitiera continuar operaciones de campo, sin ser víctima o vector del virus, el cual firmamos todos, y nos dotamos a nosotros mismos, a nuestros socios y las poblaciones beneficiarias con equipamiento de protección personal. Igualmente establecimos servicios especiales (excepcionales) para la atención médica y psicológica de todos.
 - Ajustamos los POA de los proyectos actuales y luego desarrollamos nuevas iniciativas para responder al impacto del COVID-19 en nuestro grupo meta.
- Las nuevas iniciativas planteadas están descritas en el capítulo sobre prospección, no obstante, se orientaron a:
 - Hacer que los mercados funcionen para los pobres, mismo en tiempos de coronavirus (*making markets work for the poor even in times of COVID-19*)
 - Fortalecer los liderazgos locales (femeninos y juveniles) para que formulen sus planes de emergencia y protocolos bio-sanitarios.
 - Fortalecer la capacidad ciudadana para discernir información relevante y hacer auditorías sociales a los programas anunciados por el gobierno.
 - Reducción de la violencia contra las mujeres y reactivación económica.

- En los diferentes ejes temáticos los proyectos incorporaron varias iniciativas para atender la emergencia de la pandemia, las cuales produjeron los siguientes principales resultados:

[Empleo e ingresos]

- Continuar con el componente de co-inversión redes empresariales que son grupos de productores, invertir en producción agropecuaria local para facilitar acceso a mercados cercanos, así como la implementación de huertos alimentares.
- Se entregaron 3,112 kits de bioseguridad, se capacitaron a 7,367 personas en higiene sanitaria para prevenir el COVID-19.

[Agua, saneamiento e higiene]

- Dentro de los mensajes de cambio de comportamiento se incluyeron mensajes del COVID-19 e implementamos una metodología SANTOLIC ajustada a la pandemia. Se certificaron 37 nuevas comunidades libres de defecación al aire libre e incluido buenas prácticas de higiene. Se fortalecieron capacidades para generar emprendimientos de insumos para prevenir COVID-19 como jabón líquido.
- Se entregaron equipos y kits sanitarios: 30 cajas de herramientas y material de fontanería, y 12 kits para las municipalidades. Se diseñaron e instalaron 24 estaciones de lavados de mano, filtros purificadores de agua para los centros de salud, 42 equipos para medir y mejorar calidad del agua, 12 equipos para sanitizar áreas públicas y manejar desechos.

[Gobernanza]

- Se elaboraron 11 protocolos de medidas bio-sanitarias en la prestación de servicios municipales vinculadas a agua y saneamiento y mercados municipales
- Se elaboró y implementó un protocolo sanitario para la prestación de servicios de turismo comunitario.
- Se elaboró un diseño de un mercado modelo comunitario que cumpla con las medidas de bioseguridad frente al COVID-19.
- Se organizaron varias campañas de comunicación y sensibilización para prevenir el COVID-19. Se elaboraron campañas digitales en cada uno de los proyectos. En RUK'U'X YA' se elaboró como parte de la campaña "Codo a Codo": 24 Videos y 24 Spots Radiales en 4 idiomas locales (español, Tz'utujil, Quiché, Kakchiquel) con audiovisuales y una campaña de radio comunitaria con mensajes de prevención del COVID-19. En el proyecto AUVM se implementó una estrategia de sensibilización a la población para prevenir COVID-19. En el PPD se publicó en los cinco países al menos 23 materiales promocionales o didácticos para socios y organizaciones beneficiarias del proyecto. En el proyecto GIGAM se elaboraron afiches promocionales y campañas de radio.
- Se han realizado tres campañas digitales, dos de ellas en colaboración con la Alianza 2015:
 - La campaña sobre derechos humanos y COVID-19 en la que se llegó a 248,390 personas.
 - La campaña de sensibilización sobre violencia y creación de un entorno seguro, en ésta se incluyó un conversatorio con miembros de la Alianza 2015, la oficina del Procurador de los Derechos Humanos, la Defensora de la mujer, y el Defensor de la niñez y juventud sobre el incremento de la violencia en la situación actual del COVID-19.
 - La campaña propia denominada "Compasión en Tiempos de Coronavirus" alcanzando a 322,830 personas.

Socios y Redes

Partenariado

El partenariado durante el año 2020 demostró ser una base fundamental para el alcance de resultados sostenibles. A pesar de la pandemia se incrementaron las alianzas con diferentes socios y actores del sistema para el alcance de resultados, y se lograron buenos resultados programáticos.

Durante la pandemia los socios también fueron un aliado importante para el análisis de la situación e impacto a nuestra población beneficiaria. Consecuentemente, también en conjunto, se implementaron los protocolos bio-sanitarios correspondientes para la continuidad de las acciones en el área de intervención. Igualmente, se montaron campañas de diseminación de los resultados de los diagnósticos elaborados en conjunto, y se tomaron iniciativas en conjunto para atender las necesidades urgentes que se detectaron en dichos diagnósticos.

Se cuenta desde el fin de 2020 con 108 convenios firmados con 101 socios y actores del sistema, siendo: 27 socios ejecutores y estratégicos, 16 empresas privadas y cooperativas, 43 entidades del gobierno, 12 instituciones financieras y micro-financieras, 1 academia, 2 ONG's internacionales aliadas.

Se logró contar con una estrategia madura y contextualizada de partenariado, con todas sus herramientas para fácil aplicación de los colaboradores de Helvetas y socios.

El desarrollo de capacidades a nivel de los proyectos ha logrado que nuestros socios cuenten con capacidades en enfoque sistémico, incidencia, empoderamiento económico de la mujer, entre otros.

Se elaboró una *sistematización* de nuestra práctica de partenariado, en donde los socios valoraron el partenariado como una buena estrategia para impactar de mejor manera en conjunto y se evaluaron los principios de partenariado con los socios logrando una puntuación de un 89% de efectividad.

Como contribución del partenariado, se hizo entrega de la *enmienda* a la estrategia de programa de Helvetas Guatemala, en la cual ellos tuvieron una valiosa participación, contribuyendo con datos contextualizados al área de intervención y experiencia.

Para el siguiente año se trabajará con ellos para establecer un consejo de socios, para que puedan brindar insumos importantes a la gestión del programa de Helvetas.

Alianzas y Redes

El programa mantiene una red de alianzas bastante diversa que incluye actores claves gubernamentales, privadas y civiles. La mayoría de las alianzas históricamente eran instrumentales a la implementación de los proyectos específicos. Sin embargo, en 2020, se dio la vuelta a esta práctica y se comenzó a perfilar nuestra participación en redes y alianzas mucho más en función de nuestro plan de incidencia - para facilitar que se logre impactar en los factores políticos que faciliten la creación de condiciones macro que permiten que los cambios sistémicos se generen, escalen e institucionalicen:

- En el marco del plan nacional de incidencia, en el tema de agua y saneamiento, Helvetas participa activamente con actores como Acción contra el Hambre, AECID Guatemala, CARE, Water for People en la Red de Agua y Saneamiento -RASGUA- para impulsar la implementación y fortalecimiento de las Oficinas Municipales de Agua y Saneamiento en todos los municipios de cobertura del Programa, y más allá del programa. Para este fin, generamos, con los aliados, el análisis de la importancia de implementar el modelo OMAS a nivel municipal para incentivar a autoridades municipales a adoptarlo en el municipio donde gerencian. Se consiguió desarrollar relaciones de incidencia efectiva con la comisión específica del congreso que revisa el Código Municipal y los funcionarios de MSPAS y la Presidencia de la República que formulan la política para reducir la desnutrición crónica.
- En el tema de desarrollo económico local se mantiene una relación con organizaciones y mancomunidades, la Red de Grupo Gestores, Nexos Locales, World Vision, CRS y la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM), entre otros. A través de la ANAM estamos llegando al parlamento y congreso y estamos formulando propuestas de cambio al Código Municipal.
- En el tema de gobernanza y género, se mantiene constante comunicación con la Defensoría de la Mujer Indígena (DEMI), la Procuraduría de los Derechos Humanos (PDH), la Secretaría Presidencial para la Mujer (SEPREM) y medios independientes tales como LabMedios, entre otros. Obviamente, en este

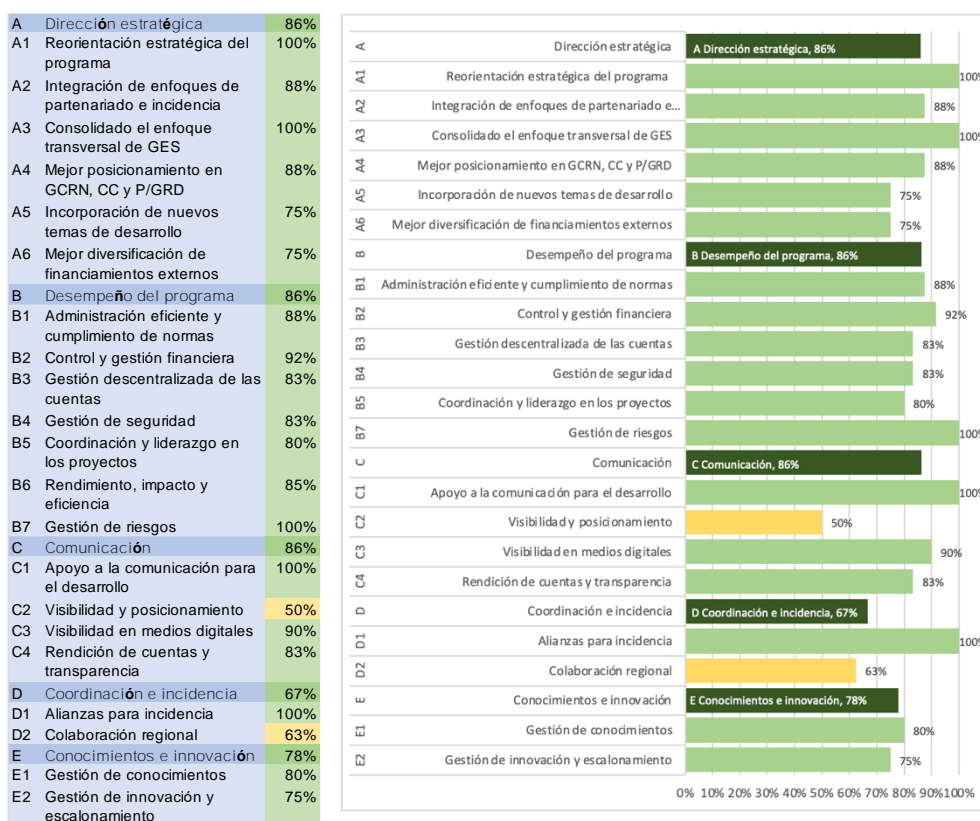
eje, el aliado principal es la SEGEPLAN, al cual logramos una entrada apalancándonos en Nexos Locales

- Por último, en el tema de manejo de recursos naturales y, más específicamente: del turismo comunitario, se tiene una fuerte relación con entidades de gobierno, como Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), el Instituto Nacional de Bosques (INAB), la Coordinadora Nacional de Reducción a Desastres (CONRED) y varios tour-operadores con enfoque de responsabilidad social y ambiental.

Gestión de la Calidad del Programa

En la enmienda a la estrategia del programa (y en los informes anuales de 2018 y 2019) se establecieron objetivos y metas de gestión estratégica del programa, para asegurar su relevancia, valor agregado, impacto, calidad, eficiencia, sostenibilidad y *compliance*. Tenemos 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 el anexo 8 se presenta dicha matriz de objetivos de gestión estratégica con metas para 2019, 2020 y 2021, y una especificación de los detalles sobre los avances logrados en 2020.

En 2020 se logró cumplir cabalmente con las metas en cada uno de estos objetivos de gestión estratégica:



- Se logró en **86%** las metas del objetivo de mejoras en la *dirección estratégica*. Fue aprobado la enmienda a la estrategia del programa. Se avanzó mucho en la integración de los enfoques de partenariado e incidencia: institucionalizando una práctica de implementación del programa basado en teorías de cambios, alianzas horizontales con socios locales (que desarrollan sus capacidades juntos con nosotros) y una práctica de incidencia (con planes coherentes en cada eje temático). Se logró madurar la capacidad interna en estos temas. Se logró posicionarse en el tema de manejo de recursos naturales, gobernanza local de prevención y respuesta a desastres, y violencia contra mujeres; y en el ámbito urbano. Se consolidó financieramente la cartera; y se tomaron muchas iniciativas para ir diversificando la recaudación de fondos, acercándose a bancos multilaterales, fundaciones estadounidenses, primas de USAID y donantes convencionales, con propuestas innovadores que capitalizan en nuestro valor agregado.

- Se lograron las metas para mejorar el *desempeño del programa* en **86%**, alcanzando buenas tasas de ejecución financiera y programática, y logrando satisfactoriamente alcanzar el escalonamiento de los indicadores de impacto, especialmente en lo relacionado con el empoderamiento económico de mujeres rurales indígenas y el acceso a buenos servicios de agua y saneamiento. Igualmente se logró mejorar marcadamente la eficiencia de las intervenciones, gracias a la mayor orientación a la gobernanza y el trabajo con socios, hacia cambios sistémicos.

Se logró una auditoría sin observaciones y con solo recomendaciones en el ámbito de la gestión financiera de los socios. Se dio seguimiento a aquellas recomendaciones acordando y ejecutando planes de fortalecimiento y control financiero de los socios (tipo B). Se logró un acompañamiento más cercano de los socios en materia financiera y el escalonamiento de varios socios a categoría A. Se revisaron los 10 procesos internos más cruciales y se les articuló mejor (con flujogramas). Se hizo un monitoreo mensual más cercano de gastos (vs. presupuesto).

Se dio continuidad a la buena práctica de gestión del talento humano, con un estilo de liderazgo empoderador, motivador y facilitador, donde se responsabilizan los equipos por sus proyectos, mientras que se les apoya a desarrollar las habilidades para mejorar su efectividad. Además, se continuó con inducción sistemática, la práctica de intercambios profesionales internos, la insistencia en los valores de la organización y el crecimiento profesional continuo. Logramos un muy buen clima de trabajo y una alta identificación de todos con la institución.

Además, se logró implementar casi la totalidad del plan de manejo de riesgos, asegurando así una mayor resiliencia de la institución, en el contexto desafiante de Guatemala.

Se avanzó mucho en la preparación de la organización interna para el manejo de situación de emergencia, en términos de protocolos, políticas internas, preparación del personal, pilotaje de iniciativas de provisión de servicios de agua y saneamiento, recuperación socio-económica y fortalecimiento de gobernanza local en situaciones de emergencia y la adquisición de mandatos específicos de asistencia humanitaria. El programa ahora está mejor alistado para jugar este rol también.

- Se lograron las metas de *comunicación* en **88%**. Se apoyaron los proyectos y el programa en su comunicación (véase sección 5.4), logrando una cuadruplicación de productos, un crecimiento con un factor 30 de la audiencia en los medios digitales, y un muy buen posicionamiento temático y demográfico. Ahora Helvetas tiene una visibilidad muy buena y muy en línea con nuestro posicionamiento. El equipo de los proyectos ahora está mucho mejor preparado para usar medios digitales para el logro de sus objetivos, lo cual les permite escalar sus intervenciones y incrementar eficiencia.
- Se lograron las metas de *coordinación e incidencia* en **67%**. Se logró cabalmente (en 80%) a cumplir con los compromisos de contribuciones a la agenda de posicionamiento regional (véase sección 3.3), asumiendo el liderazgo para impulsar la agenda. Se logró revitalizar la colaboración en la Alianza 2015, organizando diagnósticos y campañas en conjunto y formulando proyectos juntos. Se extendió la presencia en alianzas de incidencia temática a nivel nacional, y se mejoró la participación en plataformas de coordinación inter-institucional.
- Se lograron en **78%** las metas en cuanto a *gestión de conocimientos e innovación*. Se capacitó y acompañó a los coordinadores en gestión de conocimientos, con base en sus teorías de cambio. Se sistematizaron las experiencias en 3 proyectos, evidenciando metodologías exitosas e innovadoras de mejores servicios de agua a través de mejoras en la gobernanza municipal y comunitaria; de mejor saneamiento a través de cambio de normas y presión social; y de una articulación más exitosa de mujeres vulnerables a los mercados a través de su asociatividad y una mejor articulación con los otros actores en la cadena de valor. Se elaboró una agenda de innovación de las intervenciones en cada eje temático para generar mayor valor agregado, e alcanzar impacto a escala, que se desarrolla progresivamente con los socios y donantes.

Conclusiones y Planificación para el Próximo Año

El programa está de muy buena salud programática y financiera y ha mostrado poder adaptarse ágilmente a circunstancias cambiantes. En 2020 logró escalarse, con un aumento modesto de fondos externos (18%), logrando mayor eficiencia y escala de impacto. Es un programa bien focalizado, ejecutado por un equipo cohesivo y motivado, orientado por los valores de la organización y con ánimo de aprender e innovar. Aporta significativamente a la solución de dos asuntos centrales de desarrollo en Guatemala: el empoderamiento económico y política de las mujeres rurales (dadas las tasas muy altas de pobreza y la exclusión pronunciada de mujeres) y el acceso a buenos servicios de agua y saneamiento en las comunidades rurales y cascos urbanos (dadas las altas tasas de desnutrición crónica). Los proyectos están reconocidos como innovadores y las mejores prácticas en el país.

Temáticamente no hay necesidad de cambios de prioridades, pero sí de desarrollar nuevas iniciativas paralelas para ir ampliando el repertorio de intervención y abarcando nuevas manifestaciones de los problemas descritos, y atacar raíces subyacentes, relacionados con las formas de gobernanza, la prevalencia de corrupción y violencia y los mecanismos sociales de exclusión y desigualdad, especialmente hacia las mujeres.

El **hito** mayor del programa sigue siendo la *recaudación de fondos externos* para los proyectos, basado en su trayectoria, lo cual requiere mejores entradas con donantes no-convencionales y una dedicación permanente de la dirección a la tarea de fondeo. Hay una clara y adecuada estrategia de fondeo.

Otro hito importante es la continuada atención a la *gestión de conocimientos* y la agenda de *innovación*: habrá que operacionalizar mejor las buenas prácticas identificadas, activamente manejar la agenda de innovación y proactivamente sistematizar y, en la medida posible, certificar todas las experiencias importantes.

Para 2021 los principales **desafíos** del programa, por eje temático, son:

- Formular estrategias visionarias (y gestionarlas con los donantes) para nuevas fases de intervenciones de empoderamiento económico de mujeres rurales, basados en una lógica de desarrollo sistémico de mercados, donde Helvetas ya utiliza instrumentos de donación y co-inversión, sino solamente para facilitar el escalonamiento de iniciativas de redes empresariales y cooperativas a través de créditos (garantizados), ahorros y co-inversiones por actores en la cadena.
- Desarrollar estrategias adecuadas para la recuperación socio-económica pos-pandemia, basados en el fortalecimiento de la gobernanza local para (a) generar ingresos urgentes (a través de empleo por efectivo en infraestructura básica); (b) recuperar el sector informal, los mercados locales y los actores claves de las cadenas de valor para los productos básicos; y (c) incidir en las políticas municipales para una mayor respuesta a las necesidades de los segmentos socio-económicamente excluidos y una mayor rendición de cuentas.
- Garantizar la sostenibilidad de buenos servicios municipales y comunales de agua y procesos comunales de saneamiento autogestionario, a través del trabajo con las municipalidades, comités de agua y saneamiento y el seguimiento a comunidades reglamentadas y 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 mecanismos de pago por servicios ambientales y socios con instituciones micro financieras (IMF's) 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.
- Sistematizar la estrategia de prevención y respuesta de riesgo a desastres, con base en las experiencias con la pandemia y las tormentas Eta e Iota: analizando los desafíos, capitalizando las experiencias acumuladas, formulando una perspectiva de gobernanza 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.