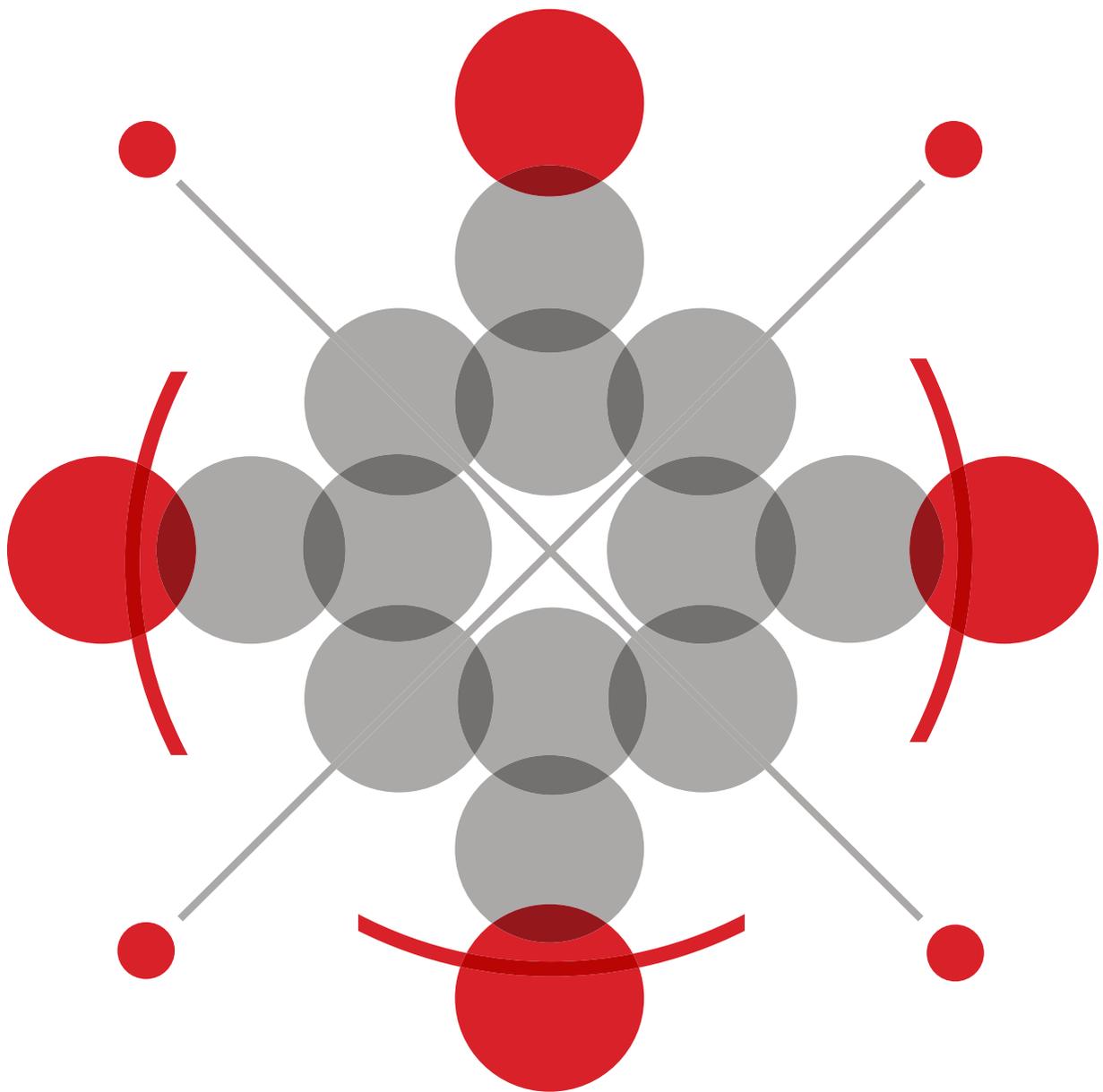


Hivos  
**BRÚJULA  
ESTRATÉGICA  
2021-2024**



© Hivos

Enero, 2021

**Información de contacto**

Hivos América Latina

Oficina regional

300 mts este, 200 sur y 50 este

de Plaza Mayor, Rohrmoser, Pavas

San José, Costa Rica

+506 2231-0848 | +506 8719-0449

<https://america-latina.hivos.org/>

# CONTENIDOS

<b>Brújula estratégica: por qué y qué es</b>	<b>04</b>
<b>Parte I: Un nuevo rumbo</b>	<b>05</b>
El mundo en el que vivimos	06
Visión, misión, valores fundamentales	09
Lo que Hivos representa	10
Construyendo movimientos: cinco estrategias para el cambio	11
Tres áreas de impacto	14
Igualdad de Género, Diversidad e Inclusión	15
Justicia Climática	17
Derechos Cívicos en una Era Digital	19
Trasposos responsables y posibles caminos nuevos	<b>20</b>
<b>Parte II: La organización de Hivos</b>	<b>21</b>
Antecedentes	22
Modelo empresarial	22
Organización interna de Hivos	23
Modelo organizacional	24
Presencia regional reducida	25
Proceso de transición y constitución de asociaciones	25

# BRÚJULA ESTRATÉGICA: POR QUÉ Y QUÉ ES

En un mundo que cambia rápidamente y que enfrenta desafíos abrumadores, Hivos debe tomar decisiones radicales para seguir siendo pertinente y valioso y cumplir su misión. En pocas palabras, esto significa que debemos dar más relevancia a nuestros programas, reestructurar nuestra organización y encontrar soluciones para restaurar la confianza pública en las instituciones que se ha ido erosionando. Para lograrlo, debemos encontrar rutas más viables desde el punto de vista financiero, sin perder nuestra razón de ser: fortalecer, amplificar y conectar las voces de las personas de titulares de derechos<sup>1</sup> que exigen sociedades justas, inclusivas y sustentables.

Esta Brújula Estratégica presenta una nueva dirección estratégica para llevar a cabo nuestra misión. La brújula se alinea con la agenda internacional establecida hasta 2030: los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Década de Acción y el principio de "no dejar a nadie atrás". Por lo tanto, en Hivos creemos que, durante este período de cambios rápidos, nuestros planes y estrategias necesitarán realineación y ajustes continuos. Por esta razón, el lapso de tiempo que abarca esta brújula es de cuatro años, hasta finales de 2024.

Nuestro objetivo es lograr un impacto en las tres áreas que consideramos son las más importantes:

1. Justicia Climática
2. Igualdad de Género, Diversidad e Inclusión
3. Derechos Cívicos en una Era Digital

Profundizaremos nuestro compromiso con la apropiación local en todos los niveles, incluyendo a la organización Hivos, para lograr un cambio social que sea duradero.

Nuestra confianza en people unlimited, basada en nuestros valores fundamentales y en la convicción de que las personas están llenas de potencial, no cambiará. Sin embargo, debemos ser realistas: Hivos no puede ni quiere desafiar por sí solo los problemas complejos de nuestro tiempo, y nuestros socios locales tampoco. Por lo tanto, es fundamental unir fuerzas mediante alianzas estratégicas. Además, para optimizar la efectividad en un campo competitivo, simplificaremos nuestra organización y desarrollaremos un modelo empresarial financieramente sostenible. La Parte II de esta Brújula Estratégica esboza la manera en que lo haremos.

1. \* Desde una perspectiva de derechos humanos, las personas titulares de derechos son quienes pueden hacer reclamos legítimos, mientras que los Estados y otros actores son titulares de deberes que son responsables y pueden ser considerados responsables por sus actos u omisiones.

**PARTE I:**

**UN NUEVO  
RUMBO**

# EL MUNDO EN EL QUE VIVIMOS

Hivos opera en un contexto altamente volátil. Nuestros valores y principios siguen siendo los mismos, pero el enfoque de nuestro trabajo debe cambiar y también tenemos que actualizar nuestras formas de trabajar para poder maximizar el impacto de nuestros socios. Además, también debemos ser flexibles porque vivimos en un mundo donde los cambios son constantes. Entonces, ¿cómo vemos el mundo de hoy? y ¿en qué se basan nuestras elecciones?

## UN ASPECTO POSITIVO

Si bien el 2020 fue uno de los años más angustiosos para todo el mundo, también tenemos razones para mantenernos optimistas. En las últimas décadas, cientos de millones de personas han alzado su voz para exigir sus derechos. Ahora hay más niñas que se están matriculando en la escuela, hay más mujeres<sup>2</sup> en puestos de liderazgo y un creciente número de países ahora reconoce las relaciones entre personas del mismo sexo. Las tasas de pobreza extrema han disminuido y los líderes mundiales acordaron Objetivos de Desarrollo Sostenible que pretenden no dejar a nadie atrás.

Fuimos testigos de la firma del Acuerdo Climático de París y del surgimiento de un fuerte movimiento climático global. Las personas jóvenes, las mujeres, las personas indígenas y las personas más afectadas por la pérdida de biodiversidad lideran las acciones de conservación de los ecosistemas en todo el mundo. Por último, pero no menos importante, las nuevas tecnologías han demostrado que pueden contribuir al desarrollo sostenible, el empoderamiento de las mujeres y el activismo cívico. Cada vez más personas parecen comprender y estar de acuerdo en que debemos redefinir nuestros modelos económicos, sociales y políticos actuales.

## LA PARADOJA DE LA ANSIEDAD

El 2020 siempre será recordado como el año de la COVID-19. Decenas de millones de personas se han infectado y más de un millón han muerto (el número continúa aumentando). Los sistemas de salud colapsaron, millones de personas perdieron sus trabajos y sus fuentes de ingresos y fuimos testigos de un espantoso aumento en los casos de violencia de género y discriminación contra las comunidades LGBTIQ+. Además, algunos gobiernos autoritarios han sometido a sus habitantes a una mayor vigilancia en nombre de la prevención contra la COVID-19.

La pandemia ha exacerbado las desigualdades existentes y ha demostrado que el progreso logrado en las últimas décadas está indiscutiblemente distribuido de forma desigual. Para más de mil millones de personas alrededor del mundo, los medios de subsistencia seguros, la seguridad, la igualdad y la inclusión siguen siendo un sueño inalcanzable. Las fuerzas democráticas se enfrentan a autócratas políticos y empresas (muchas veces multinacionales) que sirven a los intereses a corto plazo de sus accionistas, en lugar de buscar el bien común y los valores sociales a largo plazo.

Vivimos en un mundo complejo y lleno de ansiedad, la cual es causada por los conflictos y la violencia y por la pérdida del prestigio, los ingresos y las posesiones. Esto hace que las personas sean más vulnerables a las fuerzas populistas, autoritarias y polarizadoras que dominan cada vez más el debate público valiéndose de un discurso basado en el miedo. Paradójicamente, esta retórica es justamente la que alimenta la violencia y el conflicto, y también la que frustra los esfuerzos para proteger nuestro planeta, luchar por la igualdad y la inclusión, para crear medios de subsistencia sostenibles y promover la democracia sustantiva y la cohesión social.

2. Usamos el término 'mujeres' para referirnos a todas las personas que se identifican como mujeres o femeninas o que hayan experimentado sexismo debido a su – actual o anterior –feminidad (ya sea asignada o percibida).

## LAS MÚLTIPLES CARAS DEL PODER

Estas realidades se ven reforzadas por el hecho de que en el 2020 el poder tuvo una cara multipolar. Los Estados Unidos ya no son quienes dominan la economía mundial ni sus normas y valores. China, Rusia y Turquía han reclamado con éxito su porción de poder mundial. En consecuencia, ahora somos testigos de un juego de poder permanente entre líderes autoritarios que ciertamente no salvarán al mundo de la extinción ni tampoco reconocerán el derecho de las personas a ser quienes son y de dar forma a sus propias vidas y sociedades.

Si bien la Unión Europea intenta asumir un papel de liderazgo en la lucha contra el cambio climático y por defender sus valores basados en los derechos humanos, frustra sus propios esfuerzos cuando se trata de personas migrantes que buscan escapar de la muerte y la desolación. A la hora de abordar los desafíos de desarrollo y migración, los estados miembros de la UE no operan como una verdadera unión. Por el contrario, evidencian una notable falta de voluntad y poder en materia de política exterior y defensa, y una clara renuencia a llenar el vacío dejado por la presidencia de Trump en los Estados Unidos.

## SISTEMAS FALLIDOS Y CÓMO REEMPLAZARLOS

Todos los desafíos importantes de nuestro tiempo han tenido como denominador común fallas en el sistema y desequilibrios de poder. Estos factores también causan marginación y sofocan las voces de cambio en las tres áreas de impacto en las que nos centraremos.

Nuestro sistema económico global incentiva la explotación de personas y recursos naturales, lo que resulta en un pacto suicida global sin precedentes que golpea más duramente a las personas pobres y marginadas. De hecho, el calentamiento global amenaza con hundir a otros 100 millones de personas en la pobreza para 2030. Estas personas no se beneficiaron de la globalización y no son responsables de sus impactos mortales en el cambio climático, pero sí sufren la contaminación, la degradación de la tierra y la pérdida de biodiversidad. Además, las voces de esas personas y comunidades, que son clave para desarrollar soluciones climáticas de forma local, están en su mayoría ausentes en los debates (inter) nacionales sobre soluciones climáticas.

Del mismo modo, el sexismo, el racismo, la homolebótransfobia, la discriminación por discapacidad y por edad sistémicos, sustentan prácticas de exclusión y discriminación de larga data. Las relaciones sexuales entre personas del mismo sexo todavía son castigadas por la ley en 70 países y grupos conservadores y religiosos bien financiados, alimentan un fuerte "movimiento anti-género". La violencia doméstica, el acoso sexual, la intimidación y el discurso de odio están a la orden del día para las mujeres y las personas LGBTIQ+. Todo esto continúa sucediendo a pesar del hecho de la creciente evidencia que muestra que a las sociedades inclusivas le va mejor, incluso económicamente.

Otros impulsores de los desequilibrios de poder sostenidos y la explotación sistémica son las instituciones públicas que son débiles, que no responden y que no rinden cuentas. Las libertades están en declive, al igual que la confianza del público en las instituciones democráticas que no son inclusivas ni responsables. Activistas de la sociedad civil se enfrentan a crecientes restricciones legales y amenazas letales. La rápida digitalización ha facilitado la difusión de noticias falsas y discursos de incitación al odio y también ha ayudado a la recopilación de datos y la vigilancia por parte de entidades públicas y privadas, lo que

representa graves riesgos para la seguridad de personas ciudadanas y activistas. Sin embargo, la digitalización también permite que las personas y los movimientos tengan mayor facilidad para conectarse, recopilar datos y pruebas vitales y compartir narrativas y soluciones alternativas.

Un cambio hacia una sociedad global justa y sustentable requerirá de grandes transiciones en todos los ámbitos de la vida. Hivos cree firmemente que *people unlimited* es la clave para desafiar las fallas actuales del sistema, combatir los desequilibrios de poder y lograr la justicia climática, la igualdad de género, la diversidad y la inclusión. Sin embargo, también tenemos la certeza de que las personas deben unir fuerzas para lograr un cambio real y que las comunidades deben estar a cargo de sus propios procesos de cambio local.

## **DONANTES Y EL SECTOR DE DESARROLLO**

Si observamos el sector de desarrollo del que Hivos y la comunidad internacional de donantes de la que depende forman parte, vemos que hay mucho margen para mejora. Aunque creemos que las personas tienen derecho a decidir su propio futuro, nunca hemos dejado de apropiarnos sus procesos de desarrollo. Por ejemplo, incluso cuando se reconoce ampliamente la importancia de la propiedad local, tendemos a “ceder” esta propiedad local a las personas marginadas y subrepresentadas que elegimos, con base en nuestros propios valores y condiciones con respecto a los términos de esta propiedad.

La apropiación local es muchas veces solo una casilla más para marcar en las propuestas de financiación diseñadas por los donantes. Peor aún, los donantes tienden a trasladar la responsabilidad y los riesgos de trabajar con actores locales a organizaciones como Hivos cuando las contratan para la implementación de sus programas. El resultado contraproducente es que las organizaciones locales se ven limitadas por estrictos requisitos de cumplimiento, lo que deja poco espacio para una apropiación local real. Sin embargo, la apropiación local significa tomar riesgos, por lo que la financiación debería tener menos condiciones y dejar espacio para explorar nuevos caminos. Consideramos que nuestra responsabilidad es influir en los donantes y aumentar su comprensión de por qué el cambio no se puede lograr con soluciones simples sin estar dispuestos a asumir esos riesgos.

---

# VISIÓN, MISIÓN, VALORES FUNDAMENTALES

## VISIÓN

Hivos cree firmemente en el derecho que tienen todas las personas a vivir en libertad y con dignidad, a disfrutar de las mismas oportunidades y a influir en las decisiones que se tomen con respecto a los cambios que quieren ver en sus vidas, comunidades y países.

Visualizamos un mundo en el que las diferencias y los antecedentes individuales se respeten y se utilicen para fortalecer las comunidades. Un mundo en el que las personas unan sus fuerzas para desafiar los desequilibrios de poder que permiten la degradación ambiental e impulsan el cambio climático, toleran la explotación, la opresión y la exclusión y que perpetúan las desigualdades de género.

## MISIÓN

Hivos trabaja por un mundo en el que las personas puedan desarrollar plenamente su potencial y dar rienda suelta a su ingenio y creatividad para construir sociedades justas, y sostenibles para ellas y las generaciones futuras. Nuestra misión es amplificar y conectar voces que promueven la justicia social y ambiental y que desafían los desequilibrios de poder. Especialmente, empoderamos a las personas titulares de derechos marginadas para que alcen su voz y exijan libertad de elección.

Hivos apoya el desarrollo de soluciones alternativas a problemas profundamente arraigados, para que las personas y las comunidades puedan tomar decisiones responsables y equitativas dentro de los sistemas políticos y económicos para satisfacer sus necesidades y preservar el planeta. Conectamos a personas y organizaciones que ofrecen alternativas con aquellas que buscan soluciones en su lucha por la justicia social y ambiental.

## VALORES FUNDAMENTALES

Creemos que la vida humana es valiosa en todas sus formas y que todas las personas merecen alcanzar su máximo potencial, al mismo tiempo que son responsables de mantener nuestro entorno natural. Vivir una vida en libertad y dignidad, con respeto por los demás y por el planeta, conduce a un mayor bienestar individual y a sociedades justas y vibrantes.

- **Libertad y dignidad.** Todo ser humano tiene derecho a vivir en libertad y dignidad, independientemente de su orientación sexual, etnia, religión o posición socioeconómica. Las personas deben tener la libertad de creer en lo que quieran y de ser quienes son, expresar sus opiniones y desafiar e influir en el orden establecido.
- **Ciudadanía responsable.** Las personas tienen derechos, deberes y responsabilidades. Debemos respetar y cuidar a otras personas, cercanas y lejanas, y vivir nuestras vidas sin dañar el bien común, incluida la naturaleza.
- **Autodeterminación y diversidad.** Las personas y las comunidades tienen derecho a elegir y tomar decisiones en función de sus propias preferencias e intereses. Cada persona es única y las diferencias individuales deben apreciarse y protegerse.
- **Igualdad y justicia.** No somos la misma persona, pero somos iguales en derechos. Debemos ser tratadas y tratar a las demás personas como iguales. La igualdad debe reflejarse en la forma en que funcionan nuestros sistemas sociales, económicos y legales.

- **Uso sostenible de los recursos de nuestro planeta.** Solo tenemos un planeta, que tiene una biodiversidad rica pero frágil y recursos vastos pero finitos. Si queremos que las generaciones actuales y futuras prosperen, el uso sostenible de la tierra y la vida en equilibrio con la naturaleza son primordiales. Debemos ir más allá de la reducción de impactos negativos y trabajar activamente para restaurar y preservar el medio ambiente, su biodiversidad y los recursos naturales del planeta. El futuro de todas las criaturas vivientes depende de esto.

---

## LO QUE HIVOS REPRESENTA

Inspirada en los valores humanistas, la creencia de Hivos en la autodeterminación y la apropiación local se remonta a su fundación en el año 1968. En nuestro primer folleto escribimos que “los cambios necesarios deben surgir de las propias comunidades”. El título de uno de nuestros artículos de estrategia más importantes (1988) es “Participación plena o el acceso al poder”. Desde el principio, Hivos ha promovido el acceso de todas las personas ciudadanas a todas las formas de poder, para que puedan participar activamente en una sociedad verdaderamente democrática. Creemos que la apropiación local no es solo un derecho, adhiriéndonos al adagio “*nothing about us without us*”<sup>3</sup>, sino también la clave para lograr un impacto duradero.

Esta creencia fundamental en *people unlimited* todavía guía a Hivos. Las personas y sus organizaciones son el núcleo de nuestra visión, misión y nuestro enfoque orientado a soluciones. Estamos convencidos de que la acción ciudadana es vital para el avance de la democracia, los derechos humanos y la sostenibilidad. Dada la primacía de la apropiación local, consideramos que nuestro papel es apoyar a las personas marginadas, facilitar sus agendas y organizaciones de cambio y ayudarlas a construir movimientos sociales que luchen por sociedades justas, inclusivas y sostenibles.

Hivos tiene una posición única en la intersección de diversas partes interesadas y comunidades. Nuestras asociaciones y redes abarcan comunidades LGBTQ+, organizaciones de derechos de las mujeres y las personas jóvenes, pioneras en justicia ambiental y energía renovable descentralizada, defensoras de los derechos humanos, artistas, blogueras, medios independientes, defensoras de la transparencia y el gobierno abierto, tecnólogas cívicas y organizaciones con experiencia especializada en seguridad digital o contratación pública.

Hivos siempre ha aspirado a ser una organización pionera. Nos enorgullece estar entre los primeros en apoyar a los y las valientes activistas LGBTQ+ en la década de los noventa. Ayudamos a construir muchos movimientos LGBTQ+ en África, Asia y América Latina y que ahora son influyentes. Iniciamos las microfinanzas antes de que el término se popularizara. Nuestro proyecto icónico en la isla de Sumba en Indonesia demostró que el acceso a energía confiable y 100% renovable para la gente pobre en áreas remotas es factible. Nuestro programa Resources of Open Minds (R.O.O.M.) apoya a artistas y centros creativos de todo el mundo que diversifican el diálogo y el debate en la sociedad y despliegan el poder del arte para generar cambios sociales estructurales.

Hivos tiene agallas y se atreve a abordar temas delicados. La forma en que cuestionamos las estructuras de poder existentes y sus efectos en la sociedad, y en la igualdad y la inclusión, es diferente e innovadora. No nos da miedo confrontar a los poderes que buscan nuevas soluciones, ni nos da miedo revisar de manera crítica nuestras propias contribuciones a la misión y metas que nos hemos fijado.

3. Nada para nosotras, sin nosotras. Nada para nosotros, sin nosotros. Nada para nosotros, sin nosotros.

---

# CONSTRUYENDO MOVIMIENTOS: CINCO ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO

Hivos ha desarrollado cinco estrategias para promover las voces y las opciones de las personas marginadas y a la vez fortalecer a la sociedad civil. Qué estrategia aplicamos y cuándo, depende mucho del contexto y de las organizaciones locales con las que trabajamos. Lo que todas nuestras estrategias tienen en común es nuestra experiencia en la concesión de subvenciones, lo que permite a las organizaciones y los movimientos alcanzar sus objetivos con el apoyo de los fondos de donantes más grandes y países donantes. Esto incluye garantizar que los fondos sean utilizados de manera eficaz, transparente y responsable.

## APOYANDO A LAS PERSONAS PIONERAS

Hivos trabaja con personas pioneras innovadoras que inspiran a otras. Tenemos buen ojo para estas innovadoras creativas, atrevidas y poco convencionales. Hivos les ofrece una plataforma, les proporciona financiación y formación para la puesta en marcha y les conecta a diferentes redes. En conjunto, desarrollamos ideas en programas que contribuyen al cambio social y sociedades más justas, inclusivas y sustentables. Conectamos a titulares de derechos, sus organizaciones y aliados con estas personas pioneras para que puedan colaborar. El resultado son alternativas creativas, de mente abierta a los problemas globales, atrevidas y no dogmáticas que sirvan a los intereses de todas las personas.

Las personas pioneras pueden ser ciudadanas y organizaciones progresistas, periodistas valientes o artistas innovadoras y productoras de contenido. Todas ellas operan en las primeras líneas de desarrollos debido a sus ideas pioneras. Sin embargo, no todas las personas pioneras que apoyamos son creativos de vanguardia. También pueden ser valientes mujeres jóvenes que se atreven a reclamar su salud y derechos sexuales y reproductivos en las clínicas locales de comunidades conservadoras, apoyadas por sus pares a través de nuestro programa We Lead.

## CREANDO INICIATIVAS MULTIACTOR

Por mucho que Hivos valore el derecho de las personas a moldear sus vidas, creemos que el cambio sostenible únicamente pasará si las personas emprenden acciones concertadas y colectivas. Un ejemplo es el inmenso impacto de la crisis climática, la cual requiere de una acción colaborativa nunca antes vista. Debemos construir un entendimiento compartido por las diferentes luchas para promover la justicia climática de manera colectiva. Lo mismo ocurre con la lucha contra la creciente presión sobre la democracia y los derechos humanos, y la lucha para poner fin a las desigualdades de género profundamente arraigadas y la exclusión de las personas LGBTIQ+.

Hivos reúne a todos los actores relevantes en efectivas iniciativas de múltiples actores. Las organizamos en torno a un plan interesante y facilitamos el proceso de creación conjunta de soluciones justas e inclusivas para problemas complejos. Las ideas se transforman en soluciones viables mediante la unión de los titulares de derechos y sus organizaciones, representantes gubernamentales y empresariales, creativos y tecnólogos. Financiamos programas, garantizamos seguimiento y evaluaciones profesionales e incorporamos las lecciones aprendidas en la programación futura.

Un buen ejemplo de esto es el programa Todos los ojos en la Amazonía, mediante el cual Hivos, Greenpeace y 24 socios internacionales y locales dan apoyo a las comunidades indígenas en la Amazonía. Les ayudamos a luchar contra la deforestación a través del monitoreo asistido por drones, investigaciones de la cadena de suministro, cabildeo y campañas públicas. Otro ejemplo es la Plataforma de Agricultura Sostenible, Alimentación y Medio Ambiente (SAFE, por sus siglas en inglés), la cual es una colaboración de partes del sector privado, donantes y ONG, gestionada por Hivos. Con respecto al cambio climático, SAFE ha logrado que paisajes del café y el cacao en nueve países de América Latina sean sostenibles.

## INFLUYENDO EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

Hivos ayuda a crear un entorno (político) propicio en el que pueden florecer las soluciones alternativas de las iniciativas pioneras y de múltiples actores. Ayudamos a personas titulares de derechos y las organizaciones locales para que sus voces sean escuchadas, a obtener un lugar en la mesa de discusión y a influir en las decisiones que afectan sus vidas. Además, apoyamos sus iniciativas para que estas desafíen las relaciones de poder existentes a nivel comunitario, local y nacional.

Por ejemplo, en África Oriental y Meridional, nuestro Fondo Regional de DySSR da apoyo a organizaciones que defienden el derecho de las personas a amar a quien elijan y a decidir si procrear y cuándo. Con Free to be Me, un nuevo programa que será implementado más adelante en el 2021, Hivos y sus socios les permiten a las comunidades LGBTIQ+ presionar a los garantes de derechos para que puedan acceder a programas de desarrollo socioeconómico y para que se ponga fin a las leyes de criminalización. ENERGIA ha hecho avances importantes en la incorporación de la perspectiva de género en las políticas y prácticas de energía sostenible en todo el mundo, basándose en la evidencia de sus exitosas emprendedoras de la energía.

Vincular y aprender es nuestro principio fundamental. Conectamos a nuestros socios locales entre sí y con las redes de defensa de aliados potenciales existentes a nivel nacional y regional. Estas redes son de gran importancia para interactuar con e influir en actores garantes de derechos. A nivel mundial, Hivos se involucra directamente para influir en las políticas de gobiernos y empresas. También permitimos, y si es necesario, capacitamos y asesoramos, a titulares de derechos y sus organizaciones para que participen en eventos internacionales y espacios de abogacía relevantes. El hecho de que sus historias sean contadas y escuchadas en los lugares correctos y en el momento adecuado puede influir en figuras clave y generar atención internacional para su causa en los medios de comunicación y/o de redes sociales.

## MOVIENDO A LA MAYORÍA

Cambiar las normas y actitudes entre el público en general es crucial para cualquier cambio duradero en términos de justicia climática, igualdad de género, diversidad e inclusión, y también para que las personas ciudadanas, empresas y gobiernos sean más responsables.

Para lograr esto, nuestros socios, al igual que Hivos, deben ganarse el “corazón y la mente” de líderes sociales y de responsables de la toma de decisiones en todos los niveles. Esto nos lleva de la familia y la comunidad hacia los gobiernos, instituciones (religiosas), empresas, medios de comunicación y artistas. Las acciones que cambian las mentalidades pueden originarse en el entorno directo de las personas y extenderse en círculos cada vez más amplios, o llegar a la opinión pública y a los responsables políticos a través de campañas persuasivas. Estas campañas también actúan como un baluarte esencial que nos permite enfrentarnos a cualquier fuerza conservadora que pretenda dismantelar o deshacer nuestro trabajo.

Nuestra estrategia, basada en investigación (formativa) y la experiencia de Hivos en programas como KP REACH y Strong in Diversity, se centra en el que en inglés llaman el “movable middle” y que literalmente se traduce como el “centro móvil”. Este término se refiere a la mayoría silenciosa de personas que no tienen todavía una opinión (fija) sobre temas sociales controversiales, pero tienden a seguir normas socialmente aceptadas. Aprendimos que tanto las historias personales como las personas influyentes, que presentan narrativas nuevas y convincentes, pueden ser el factor decisivo para que cambien de opinión. En KP REACH, las conmovedoras historias de personas LGBTQ+ y sus parientes, personas vecinas y amistades (“personas como usted y yo”) que cuentan su lucha por la aceptación lograron mejorar de manera considerable el sentimiento público en ocho países del sur de África.

De igual manera, las narrativas y acciones de líderes sociales juegan un papel clave en la formación de opiniones, tanto en nuestro entorno directo como entre el público en general. Apoyaremos a nuestros socios en la participación y el diálogo con líderes moderados y progresistas, y los conectaremos con aliados de ideas afines para ayudarlos a convertirlos en fuerzas para el cambio positivo. Hivos ofrece una amplia gama de conocimientos, herramientas, metodologías y capacitación para ayudar a las personas titulares de derechos y las organizaciones a cambiar la mentalidad de una cantidad crítica de la población.

## IMPULSAR LA APROPIACIÓN LOCAL

La apropiación local está en nuestro ADN y también es una estrategia vital para lograr un cambio real y duradero. Hivos impulsará la apropiación local en todos los niveles: en nuestros programas, dentro de nuestra organización y entre los donantes y el sector del desarrollo.

Hivos diseña, implementa y evalúa sus programas junto con titulares de derechos y las organizaciones locales. Estos programas están incluidos en las más altas estructuras de gobernanza de programas para garantizar que la toma de decisiones sea equitativa y para abordar de manera conjunta los desequilibrios de poder. Hivos comparte sus conocimientos, habilidades, redes y facilita la participación directa de los socios locales con tomadores de decisiones. Al hacer incidencia en foros internacionales, planteamos nuestros mensajes en conjunto con otras organizaciones e iniciativas.

Preferimos proporcionar financiamiento básica estratégica a largo plazo a las organizaciones en lugar de asignar fondos a proyectos a corto plazo. La concesión de subvenciones será participativa para trasladar la toma de decisiones sobre las subvenciones a titulares de derechos y las organizaciones locales. Experimentaremos con mecanismos de financiamiento alternativos que promuevan la apropiación local. En general, Hivos se esfuerza por destinar el 80 por ciento de los fondos obtenidos al desarrollo de socios locales.

Dentro de nuestra propia organización, redistribuiremos aún más el poder y descentralizaremos aún más nuestro trabajo a nuestras oficinas regionales (ver Parte II). Tendremos presupuestos descentralizados y poder de toma de decisiones para el año 2025, adhiriéndonos a principios de transparencia y rendición de cuentas ascendentes y descendentes. Junto con el personal (regional) y los socios, exploraremos y diseñaremos estructuras de gobernanza inclusivas y participativas en todas las posiciones de liderazgo. Todos los programas de Hivos tendrán una estrategia de salida incorporada.

Para aumentar (el apoyo a) la apropiación local dentro de la comunidad de donantes y el sector de desarrollo, Hivos intervendrá activamente para promover su visión, utilizará ejemplos concretos como evidencia y compartirá lecciones sobre la mejor manera de adaptar las organizaciones, procesos y programas. Apoyaremos los esfuerzos de los donantes para financiar directamente las entidades locales.

---

# TRES ÁREAS DE IMPACTO

Hivos se centrará en las tres áreas de impacto que consideramos de mayor importancia. Es en estas áreas donde suceden las principales transiciones sociales y políticas. Con base en nuestros 50 años de trayectoria sabemos que es aquí donde podemos lograr un verdadero impacto.

- Igualdad de género, diversidad e inclusión
- Justicia Climática
- Derechos Cívicos en una Era Digital

Las transiciones que requieren estas áreas de impacto están estrechamente interrelacionadas, al igual que nuestras ambiciones y estrategias para conectar las voces y mejorar las opciones de las personas afectadas por el cambio climático, la desigualdad y la falta de rendición de cuentas.

Adoptamos un enfoque feminista e interseccional a lo largo de nuestro trabajo, uno en el que las perspectivas de las personas titulares de derechos locales son lo principal. Apoyamos la colaboración y el aprendizaje en todas nuestras áreas de impacto, entre nuestros socios y en las regiones donde operamos.

---

# IGUALDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

## NUESTRA AMBICIÓN

La igualdad de género, la diversidad y la inclusión (GEDI, en inglés) son el corazón de la visión y misión de Hivos, ya que son requisitos previos para las sociedades más justas, equitativas, dignas y prósperas a las que aspiramos.

La igualdad de género se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de todas las personas, independientemente de su género o sexo, orientación sexual, identidad de género y expresión de género, etnia, edad, capacidad, religión y cultura. Nuestra ambición es que las personas y las instituciones reconozcan y respeten los derechos de los grupos actualmente marginados, discriminados y excluidos, en todos los niveles. En particular, las mujeres (jóvenes) y las personas LGBTIQ+ están en el centro de, e inspiran, la programación y las alianzas de Hivos.

## NUESTRO ENFOQUE

Hivos apoya a las personas titulares de derechos para que los reclamen, comenzando por la persona individual y apoyando la construcción de comunidades para exigir rendición de cuentas a los actores responsables. Las comunidades locales son la base de lo que hacemos y cómo lo hacemos. Involucramos activamente a titulares de derechos en todos los aspectos de nuestro trabajo, prestando atención especial a la interseccionalidad y asegurándonos de que los recursos lleguen a grupos y personas más rezagados. Encontrar aliados y ganar adeptos son elementos cruciales en nuestras estrategias de intervención para cambiar la mentalidad y escalar soluciones.

Los programas específicos de GEDI de Hivos se enfocan en tres principios:

- **Derechos humanos.** *Apoyaremos a las mujeres (jóvenes) y a las personas LGBTIQ+ en el cabildeo por cambios legales y de políticas que protejan sus derechos, pongan fin a la impunidad y la criminalización y promuevan la inclusión y la diversidad. Esto específicamente incluye brindarles ayuda para que puedan liderar movimientos inclusivos para abogar por su salud y derechos sexuales y reproductivos.*
- **Igualdad de género.** *Apoyaremos a las mujeres (jóvenes) para reivindicar su derecho a decidir en todas las esferas de la vida y sobre su propio cuerpo, y para cambiar las relaciones de poder.*
- **Justicia económica.** *Fortaleceremos las capacidades de las mujeres y las comunidades LGBTIQ+ para exigir igualdad de acceso y control sobre los recursos productivos. Estamos convencidos de que una mayor inclusión y visibilidad socioeconómica, combinada con un mayor apoyo público a la diversidad, tendrá como resultado mayor bienestar y libertad y menos pobreza y violencia.*

## TRANSVERSALIZACIÓN DE GEDI

Hivos aplicará una perspectiva de GEDI a todos sus programas, incluyendo aquellos que fueron desarrollados e implementados en las otras dos áreas de impacto (Justicia Climática y Derechos Cívicos). A través de nuestro trabajo de cabildeo y promoción, también pediremos a otras partes interesadas y a quienes están en el poder que apliquen ese mismo lente. Algunos ejemplos actuales son el trabajo que realiza ENERGIA con mujeres emprendedoras

en el sector de la energía renovable y el apoyo a las personas defensoras LGBTIQ+ que provee nuestro programa Digital Defenders Partnership (Alianza de Defensores Digitales). Estableceremos objetivos, metas y estrategias mínimos de GEDI para todos los programas e incluiremos al menos un resultado de GEDI centrado en cambios observables en el comportamiento, la práctica y el desempeño.

## TRAYECTORIA

Hivos posee una larga trayectoria de apoyo a titulares de derechos, activistas y organizaciones que promueven los derechos y la inclusión de la comunidad LGBTIQ+, derechos sexuales y derechos reproductivos (DSDR) y el empoderamiento de las mujeres. Esto nos ha dado reconocimiento mundial como pioneros en el campo de la promoción LGBTIQ+. Algunos ejemplos inspiradores de nuestros programas son:

- **Voice** conecta y amplifica las voces de las personas más marginadas y discriminadas en diez países con la concesión de subvenciones innovadoras y la vinculación y el aprendizaje inclusivos. Dentro de Voice, Hivos lidera la programación LGBTIQ+ y la agenda de vinculación y aprendizaje. Voice utiliza herramientas, métodos y enfoques de influencia muy específicos para el contexto, lo que da resultados impresionantes: casi todos los (grupos de) titulares de derechos han aumentado su capacidad para influir en actores sociales.
- **ICW Latina** ayudó a grupos de mujeres vulnerables y estigmatizadas que viven con el VIH a construir alianzas con el experimentado movimiento feminista en once países de Latinoamérica. Juntos, empoderaron a muchas otras mujeres que viven con el VIH, monitorearon los servicios de DSDR y abogaron exitosamente por mejores los DSDR.

Ahora esperamos implementar tres programas nuevos: We Lead, Free to be Me, y Syrian Women Empowered for Peace & Security. Aquí, Hivos se basará en su trayectoria de fortalecer las capacidades de defensa de las personas titulares de derechos, conectándolas con movimientos fuertes y aumentando el apoyo público y político a sus derechos. We Lead trabaja con mujeres jóvenes que viven con una discapacidad, con VIH, afectadas por el desplazamiento o identificadas como LBTI. Free to be Me apoyará a las comunidades LGBTIQ+. Syrian Women Empowered for Peace & Security busca garantizar que las organizaciones de mujeres sirias y las mujeres líderes tengan una posición equitativa en el proceso de paz sirio.

---

# JUSTICIA CLIMÁTICA

## NUESTRA AMBICIÓN

La urgencia de abordar el cambio climático es evidente y en gran medida indiscutible. Debemos acelerar nuestros esfuerzos, junto con todas las personas y organizaciones que estén dispuestas a combatir eficazmente el cambio climático. Hivos cree que las soluciones climáticas con una base local pueden generar el cambio transformador necesario para cambiar el rumbo. Nuestra ambición es que para el 2025, grupos de la sociedad civil empoderados lideren la acción climática movilizándolo a la ciudadanía y cooperando con los entes responsables y haciendo que estos rindan cuentas en todos los niveles.

## NUESTRO ENFOQUE

Las políticas climáticas locales, regionales e internacionales comienzan con la integración de grupos que se ven afectados de manera desproporcionada por el cambio climático. Aunque a menudo estos grupos lideran el cambio en sus comunidades afectadas por el clima, rara vez son tomados en cuenta para la toma de decisiones climáticas. Estas mujeres, pueblos indígenas, jóvenes, personas pobres de zonas urbanas y agricultoras de pequeña escala deben poseer, participar y beneficiarse de la acción climática. Por lo tanto, nos enfocamos en construir un movimiento fuerte de organizaciones de la sociedad civil que representen un gran número de circunscripciones y que estén dispuestos a unirse para lograr una agenda climática común. Utilizaremos un enfoque inclusivo y basado en derechos y reconocemos la importancia del cuidado y respeto hacia todas las formas de vida.

Hivos enfoca sus programas de Justicia Climática en cuatro áreas específicas:

- **Fortalecimiento de influencia y poder político.** Debemos incrementar el poder político e influencia de las OSC progresivas y de actores marginados que presionan a gobiernos y las instituciones multilaterales para apoyar y financiar soluciones climáticas y políticas progresivas diseñadas localmente.
- **Inspiración y movilización de la acción ciudadana.** Al trabajar con los medios y actores creativos, construyendo nuevas narrativas y ampliando las voces de la ciudadanía y de la sociedad civil, apoyaremos a los grupos subrepresentados y OSC que luchan por la justicia climática en la formación del debate público y alzando una narrativa regenerativa. Como los impactos del cambio climático muchas veces son sentidos más por las mujeres, particularmente aquellas que trabajan en sectores vulnerables, el enfoque de género debe estar en el centro de las respuestas climáticas efectivas.
- **Responsabilidad y rendición de cuentas** de los actores y gobiernos responsables de la crisis climática para garantizar una distribución equitativa de la carga, lo que tiene un impacto desproporcionado en ciertos grupos. Trabajaremos con las OSC para desarrollar políticas, planes y mecanismos sólidos e inclusivos de transparencia, rendición de cuentas y participación.
- **Asegurando una distribución justa.** Aspiramos asegurar que el financiamiento climático apoye a la ciudadanía y comunidades más afectadas por el cambio climático de manera puntual, adecuado y justo. De manera simultánea, trabajaremos para buscar y apoyar flujos financieros directos para reconstruir sociedades regenerativas.

## TRAYECTORIA

Hivos puede construir sobre muchos años de desarrollo e implementación de programas para combatir el cambio climático y promover soluciones de energía renovable que beneficien a las personas pobres y marginadas. Algunos ejemplos son:

- Green and Inclusive Energy (Energía verde e inclusiva) es un programa de cinco años que construyó iniciativas de múltiples actores para incrementar el financiamiento y la adopción de soluciones de energía renovable y políticas energéticas inclusivas para promover el acceso de las personas pobres y marginadas a la energía.
- ENERGIA ha capacitado y apoyado a más de 4,150 mujeres emprendedoras que han vendido productos de energía renovable que dan acceso a energía asequible a casi 3 millones de personas. Sus esfuerzos de promoción contribuyeron a un programa insignia de la ONU sobre el emprendimiento de las mujeres en el sector de la energía sostenible.
- Todos los ojos en la Amazonía, es un programa a través del cual Hivos, Greenpeace y 24 socios locales e internacionales apoyan a las comunidades indígenas de la Amazonía para combatir la deforestación mediante el monitoreo con drones, investigaciones de las cadenas de suministro, la promoción y campañas públicas.

Nuestro nuevo programa, Amplifying Voices for Just Climate Action, implementado por un consorcio que incluye a Hivos, continuará uniendo a la sociedad civil con grupos particularmente subrepresentados, como lo son los pueblos indígenas, las mujeres, las personas jóvenes y en situación de pobreza de las zonas urbanas en un fuerte movimiento por la justicia climática.

---

# DERECHOS CÍVICOS EN UNA ERA DIGITAL

## NUESTRA AMBICIÓN

Vemos profundos desafíos en todo el mundo: la reducción de los espacios y las libertades cívicas, la multiplicación de narrativas divisorias, la creciente exclusión de las personas más marginadas y la pérdida de confianza en las instituciones democráticas. Estos desafíos se ven amplificados por la digitalización rápida y desigual de nuestras sociedades. Sin embargo, también vemos oportunidades críticas para apoyar con alternativas poderosas a personas, iniciativas y organizaciones que enfrentan estos desafíos. Estas son las oportunidades que queremos aprovechar para construir el futuro cívico que necesitamos.

Nuestra ambición es que para el 2024, las voces subrepresentadas que expresan estas alternativas tengan más influencia y alcance. Queremos que las instituciones se vuelvan más abiertas e inclusivas y que permitan una participación y supervisión cívicas significativas y diversas en la toma de decisiones públicas, especialmente a nivel local.

## NUESTRO ENFOQUE

Hivos busca garantizar que las transformaciones digitales aumenten y protejan la participación de voces subrepresentadas y estimulen una mayor rendición de cuentas de los actores responsables. La clave de nuestro enfoque es que las personas titulares de derechos comprendan y sean capaces de influir en la manera en que los actores públicos y privados utilizan las tecnologías digitales. Alentaremos y apoyaremos una mayor participación de los grupos que a menudo están subrepresentados en los procesos de gobernanza. En especial, ayudaremos a las OSC a utilizar correctamente los nuevos instrumentos de política nacional y subnacional que amplían los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. Además, aprovecharemos los procesos de descentralización que aumentan la apertura y la capacidad de respuesta del gobierno a las necesidades reales de la ciudadanía.

Dedicaremos nuestro conocimiento y experiencia a cuatro áreas específicas:

- **Responsabilidad y derechos digitales.** *Creemos que muchos actores cívicos más diversos deberían impulsar una transformación digital basada en los derechos que garantice que la tecnología se utilice para aumentar la libertad y el bienestar humanos y preservar la salud de nuestro planeta.*
- **Creatividad y expresión.** *Trabajaremos con titulares de derechos y las OSC para ampliar el alcance y la influencia de las voces subrepresentadas en la esfera digital. El objetivo será expresar y compartir ampliamente alternativas a las injusticias sociales, económicas y ambientales. Si estas voces pueden expresarse libremente en línea, y si todas las personas tienen acceso a los medios pluralistas, podremos mantener mejor el poder para rendir cuentas y desafiar las creencias y narrativas excluyentes.*
- **Participación y rendición de cuentas.** *Las instituciones deben ser abiertas e inclusivas y deben permitir una participación cívica significativa y diversa en la toma de decisiones y la supervisión públicas (especialmente a nivel local). Creemos que esto es crucial para restaurar y expandir la confianza del público en las instituciones democráticas para defender los derechos humanos y emplear de manera eficaz las inversiones y los recursos públicos para mejorar el bienestar humano y proteger el planeta.*

- **Seguridad y protección.** *Las personas necesitan seguridad y protección para confiar en la recopilación de datos y el uso de la tecnología de la información. Aumentar la seguridad y la resiliencia de las personas defensoras de los derechos humanos, activistas, periodistas y otras personas y grupos vulnerables les da la libertad de expresarse y colaborar en línea y fuera de línea.*

## TRAYECTORIA

Hivos ha ganado amplia experiencia y redes en el campo de la rendición de cuentas y la libertad de expresión a través de una gran variedad de programas, que incluyen:

- Open Up Contracting, que promueve la adopción de estándares de datos abiertos para las finanzas públicas, brinda asesoramiento técnico a los gobiernos, conecta y apoya a las OSC y trabaja con 26 iniciativas de múltiples actores en todo el mundo.
- En Open Government Partnership (OGP) los gobiernos y la sociedad civil crean planes de acción para hacer que los gobiernos sean más inclusivos, receptivos y rindan cuentas. Hivos es miembro del comité directivo de OGP.
- Mediante Resources of Open Minds (R.O.O.M.) apoyamos a artistas y centros creativos de todo el mundo para que diversifiquen el diálogo y utilicen el poder del arte para generar debates y generar cambios sociales estructurales.
- Digital Defenders Partnership, organizado por Hivos, protege a las personas activistas de derechos que sufren ataques (digitales) y les ayuda a navegar por la autopista digital de forma segura, mientras fortalece las redes de respuesta rápida.

---

# TRASPASOS RESPONSABLES Y POSIBLES CAMINOS NUEVOS

Hivos ha decidido enfocarse en tres áreas de impacto. Esto significa que eliminaremos gradualmente o traspasaremos de manera responsable los programas actuales que quedan fuera del alcance de GEDI, Justicia Climática o Futuros Cívicos. Los ejemplos incluyen el exitoso Programa Alianza Africana de Biodigestores de Hivos y los programas independientes sobre semillas y dietas sostenibles.

# PARTE II: LA ORGANIZACIÓN DE HIVOS

Si queremos hacer realidad los objetivos formulados en esta brújula, cumplir con el propósito de Hivos y crear nuevas soluciones para los desafíos en nuestras tres áreas de impacto, Hivos tendrá que cambiar para poder liderar y materializar el cambio.

En Hivos, no solo queremos dar el ejemplo de organización cuando se trata de igualdad e inclusión del personal, también queremos estimular a nuestras organizaciones socias, donantes y otros actores a que también lo hagan. Queremos “abrir” nuestros métodos de gestión y gobernanza para cambiar la manera en que estamos organizados y la manera en que representamos y nos permitimos ser influenciados por las voces y elecciones de aquellos a quienes servimos, no solo en lo que respecta a la diversidad y la inclusión, sino también en términos de liderazgo local y apropiación local.

Detallaremos completamente estas ambiciones en un plan de transición y en planes anuales posteriores. Sin embargo, esta parte de la Brújula Estratégica proporciona un resumen de los cambios que prevemos.

## ANTECEDENTES

Hivos ha sido una organización independiente desde su creación en el año 1968. Somos un miembro fundador de Alliance2015 y somos socios en diversos consorcios y coaliciones. Seguimos conectados a muchas redes. Ante los cambios en el panorama de la financiación (que han tenido un impacto fundamental en nuestro modelo de negocio), Hivos se ha adaptado a los cambiantes contextos externos, las limitaciones de su modelo empresarial y el aumento de la competencia en el sector. Esta Brújula Estratégica es el siguiente paso en nuestro proceso de adaptación. La dirección que se establece en este documento es, por tanto, un factor importante de lo que haremos en los próximos años.

Hivos quiere tener un impacto más allá del nivel de proyecto y reducir las limitaciones de nuestro modelo de negocio. Es por eso que hace un par de años exploramos por primera vez la opción de asociarnos o fusionarnos con otras ONGI. Continuaremos manteniendo esta opción sobre la mesa y, si surge una oportunidad adecuada, posiblemente actuaremos en consecuencia.

## MODELO EMPRESARIAL

Para cumplir con nuestra misión y ambiciones estratégicas, debemos estar dispuestos a tomar algunos riesgos. Hivos sigue siendo una organización sin fines de lucro que depende en gran medida del financiamiento de donantes bilaterales y que actualmente cuenta con una pequeña cantidad de financiamiento sin restricciones (<5 por ciento del presupuesto anual). Los esfuerzos que estamos realizando para actualizar nuestro modelo empresarial son cuatro:

1. Nuestro objetivo es lo que llamamos negocios “más grandes, más audaces y mejores”. Esto significa cambiar la composición de nuestra cartera de proyectos, en la que actualmente el 69 por ciento de los proyectos tienen un valor menor a los 500.000 euros. La consecuencia de tener tantos proyectos pequeños es que ahora necesitamos un mayor enfoque, aplicando la regla 80/20. Por lo cual, debemos ampliar nuestra base de donantes (de países) bilaterales y reinvertir en oportunidades con fundaciones grandes. Queremos centrarnos específicamente en aquellos donantes que se alinean con nuestras ambiciones de esta brújula, pero que también ofrecen flexibilidad y permiten que Hivos asuma riesgos.

2. También, estamos trabajando para mantener y aumentar los ingresos actuales no restringidos de la Lotería del Código Postal de Holanda, donantes particulares y el Fondo Hivos-Triodos a 3 millones de euros netos anuales, reservando estos ingresos para explorar soluciones innovadoras cuando los donantes estén reacios a financiar.

3. Aunque se espera que el beneficio sea limitado, también examinaremos opciones para generar ingresos mediante la prestación de servicios (por ejemplo, asistencia técnica, innovación o asesoramiento).

4. La reducción de los costos generales ha ganado atención en los últimos años (es decir, todos los costos que no se financian directamente como parte de un proyecto). Este será un esfuerzo continuo. Implicará ajustar y mejorar nuestro modelo de precios y tarifas para garantizar que se cubran los gastos de la implementación de los proyectos con ingresos suficientes para pagar nuestros gastos generales con fondos de donantes.

## ORGANIZACIÓN INTERNA DE HIVOS

La misión de Hivos y las ambiciones reflejadas en esta brújula solo se podrán lograr cuando sectores importantes de la sociedad cambien de comportamiento a nivel mundial. Necesitamos ser pioneros e incorporar los siguientes principios en la organización de Hivos:

- **Igualdad de género, diversidad e inclusión** El personal, la administración, las políticas y los procedimientos de Hivos representarán a las sociedades a las que servimos y reflejarán los principios que defendemos. Desde el más alto órgano de gobierno hasta el nivel de proyecto, desde nuestra junta hasta nuestros socios, seguiremos desarrollando la igualdad de género, la diversidad y la inclusión dentro de nuestra organización y en la manera en que involucramos a las comunidades y otras partes interesadas. Nuestra estrategia GEDI lidera este proceso, y nos hacemos responsables e informamos sobre nuestro progreso.
- **La Justicia climática** exige más que una compensación por nuestra huella de carbono, lo que sin duda ha resultado difícil en los últimos años. Desafortunadamente, fue necesaria la crisis por la COVID-19 para demostrar que aún podemos implementar nuestros programas, aunque a un ritmo más lento, sin reuniones presenciales ni viajes aéreos. No volveremos a los niveles de viajes aéreos del 2019 y recortaremos nuestros vuelos en un 40 por ciento en el 2021, seguido de una reducción adicional en el futuro. Descentralizar la implementación de nuestros programas hacia los centros regionales de Hivos y las organizaciones asociadas también nos ayudará a alcanzar este objetivo.
- **Derechos cívicos en una era digital:** Hivos seguirá siendo transparente y rindiendo cuentas. Nos aseguraremos de que nuestros socios, y también Hivos, tengan una mayor participación en el establecimiento de prioridades y la gestión de los programas. La gobernanza y la toma de decisiones se realizarán de forma más conjunta con estos socios. En el ámbito de la seguridad y la protección (digital), pondremos más énfasis en ser un ejemplo, al mismo tiempo que continuaremos ofreciendo servicios y herramientas a las personas activistas y la sociedad civil.

La agenda mencionada anteriormente es una traducción de nuestras propias ambiciones con respecto a las tres áreas de impacto. En las tres, la integración del liderazgo local y la apropiación local en la estructura, la gobernanza y las maneras de trabajar de Hivos son esenciales. Mirando hacia afuera, esto significa que también haremos frente a los donantes que continúen imponiendo estrictos requisitos de cumplimiento a las organizaciones locales. Haremos nuestro mejor esfuerzo para convencer a ellos y a otros actores de que es posible asumir algunos riesgos y financiar soluciones innovadoras a la vez que se protege la propiedad local.

Hivos evaluará cuidadosamente su valor agregado en consorcios, asociaciones y, desde luego, no competirá con organizaciones locales en la movilización de fondos. Por el contrario, continuaremos apoyando las capacidades de nuestros socios para administrar programas más grandes, cumplir con los requisitos de los donantes y tener éxito en la recaudación de fondos a nivel local. Si fuera necesario, confrontaremos a nuestros pares y marcas de ONGI y los convenceremos de detener la competencia desleal en los países en los que trabajan nuestros socios.

Implementar todos estos cambios trae consecuencias para la cultura organizacional de Hivos, que durante décadas ha fomentado la creatividad, la innovación y la toma de riesgos. Ahora tenemos que equilibrar eso con la disciplina. Disciplina para lograr los objetivos de nuestro programa y ejecutar a tiempo lo planificado y mantenernos dentro del presupuesto. Esto también conducirá nuestros procesos y procedimientos de Recursos Humanos y la composición del personal durante los próximos cuatro años. Nuestra nueva estrategia global de Recursos Humanos se enfocará específicamente en la apropiación local y la necesidad de atraer talento y nuevas generaciones para que ayuden a Hivos a hacer realidad su misión y visión renovadas.

## MODELO ORGANIZACIONAL

Un plan de cambio por aparte se ocupará de la transición a un nuevo modelo organizacional, que se caracterizará por los cambios previstos para la organización interna de Hivos, que incluyen:

1. Una estructura organizacional simplificada con una oficina global reestructurada más pequeña y menos oficinas regionales
2. Gestión central de procesos empresariales vitales, como el desarrollo empresarial y las finanzas
3. Descentralización de la gestión e implementación de programas en todas las oficinas regionales
4. Un aumento de la facturación general y una reducción de los costos generales para lograr un presupuesto equilibrado
5. Mayor apropiación local e implementación por parte de las organizaciones socias, lo que implicará: mayor capacidad técnica para transferir responsabilidades y habilidades; llevar los sistemas, procesos y la experiencia de laws organizaciones socias a nivel de los estándares de cumplimiento de los donantes y adaptando Hivos y sus servicios a este cambio de rol.

## **PRESENCIA REGIONAL REDUCIDA**

Actualmente, Hivos trabaja en 40 países y tiene oficinas regionales en América Latina, África Oriental, África Meridional, Medio Oriente y África del Norte (MENA, en inglés) y el Sudeste Asiático. Las oficinas regionales de Hivos, junto con nuestras muchas organizaciones socias, liderarán la definición de programas específicos a nivel regional y nacional. En los próximos años, Hivos buscará expandir en particular las colaboraciones y asociaciones en la región MENA y aumentar sus esfuerzos de promoción en los Países Bajos. Mantendremos nuestra presencia en América Latina y fusionaremos nuestros centros en África Oriental y África Meridional. Hivos trasladará sus actividades en el sudeste asiático a la ONG local recién formada Yayasan Hivos en Indonesia.

Aunque no descartamos la posibilidad de aventurarnos en nuevos países, primero que todo queremos concentrar nuestros esfuerzos en ampliar el impacto en tres regiones: África Oriental y África Meridional, América Latina y MENA. Esto también nos ayudará a asumir programas y colaboraciones “más grandes, más audaces y mejores”.

## **PROCESO DE TRANSICIÓN Y CONSTITUCIÓN DE ASOCIACIONES**

El proceso de transición comienza reestructurando Hivos de manera que pueda equilibrar un presupuesto anual de 70 millones de euros a la vez que implementa esta Brújula Estratégica. Después, podremos optar por establecer una asociación estratégica con un candidato adecuado y aumentar nuestra escala e impacto, tal y como lo establece esta Brújula Estratégica. Sin embargo, queremos evitar la necesidad de asociarnos o fusionarnos debido a cuestiones relacionadas a la viabilidad a medio plazo de la organización.

El proceso de transición no se puede realizarse de la noche a la mañana y requerirá de esfuerzos dedicados de todo el personal de Hivos. Como se mencionó al inicio, esta Brújula Estratégica abarca un período de cuatro años. El próximo año también publicaremos informes de situación exhaustivos sobre las tres áreas de impacto, así como una agenda de apropiación local y el plan de transición con cambios organizacionales detallados.

