



water for people

**Plan Estratégico 2025-2027:
Aprender, adaptarnos y crecer para lograr un impacto
significativo**

Versión: diciembre 2024
Para uso interno

Índice

| | |
|---|----|
| Mensaje del CEO, Mark Duey | 3 |
| Destino 2030 | 4 |
| Logros a través del Plan Estratégico 2022-2024 | 6 |
| Objetivo del Propósito (2022-2024) | 6 |
| Objetivo del Fundamento (2022-2024) | 7 |
| Plan Estratégico 2025-2027: Aprender, adaptarnos y crecer para lograr un impacto significativo | 8 |
| Objetivo 1: Propósito | 10 |
| Objetivo 2: Fundamento | 15 |
| Análisis de Riesgo | 20 |
| ¡Hacia 2028! | 21 |
| Anexo 1: Iniciativas Prioritarias del Propósito | 22 |
| Fondo de Financiamiento WASH Rural de América Latina | 22 |
| La Campaña del Desafío WASH de Ruanda | 23 |
| Unidades de Apoyo Técnico en India..... | 25 |
| Resiliencia Climática | 26 |

Mensaje del CEO, Mark Duey

Water For People tiene una misión – una misión del ODS 6.

Aún no está claro si alguno de los países que apoyamos alcanzará el Objetivo de Desarrollo Sostenible 6 de las Naciones Unidas, agua y saneamiento para todos. Pero Water For People — junto con nuestros socios de One For All — haremos todo lo posible en los próximos años para ayudar a los gobiernos de esos países a lograrlo. **Porque cualquier cosa que no sea un mundo en el que todas las personas tengan acceso a servicios de agua y saneamiento fiables y seguros es sencillamente inaceptable.**

De 2025 a 2027 duplicaremos nuestros **esfuerzos de impacto nacional** para fortalecer los sistemas nacionales de agua, saneamiento e higiene (WASH). Este trabajo podría realizarse a través de nuestros esfuerzos para crear o mejorar políticas nacionales relacionadas con las oficinas distritales WASH, garantizando que los gobiernos nacionales tengan las herramientas y los recursos adecuados para monitorear los servicios WASH a nivel nacional, o implementando estrategias de influencia diseñadas para aumentar las asignaciones financieras gubernamentales para saneamiento.

Esto permitirá avanzar para llegar a la Cobertura Total Para Siempre, no solo en los distritos donde trabajamos actualmente sino en *cada* distrito de *cada* país en el que trabajamos.

Continuaremos nuestro **trabajo de impacto local** — la base de nuestro impacto — pero nos desafiaremos a nosotros mismos a tomar decisiones estratégicas sobre la salida de algunos distritos de Cobertura Total Para Siempre, si no siempre con una celebración, pero siempre con una enorme cantidad de aprendizaje para informar nuestro trabajo de impacto nacional. Agregaremos algunos distritos de Cobertura Total Para Siempre donde sea estratégico hacerlo. Nos centraremos en vincular nuestro trabajo de impacto local con nuestro trabajo de impacto nacional, lo que permitirá el logro de nuestras metas nacionales enormemente ambiciosas — **200 millones de personas más con al menos servicios básicos de agua, saneamiento e higiene en los países de enfoque One For All para 2030 y 100 millones de personas** alcanzadas con sistemas WASH fortalecidos en zonas subnacionales.

En todos los niveles de trabajo, también nos aseguraremos de que nuestros esfuerzos se alineen con los principios de **WASH resiliente al clima**. Ayudaremos al mundo a entender que no hay mejor inversión que la que hacemos todos los días para ayudar a las familias de todo el mundo a adaptarse al cambio climático.

Para aumentar nuestro impacto, aumentaremos nuestros ingresos adoptando plenamente el principio de que **“el impacto genera ingresos”**. Garantizaremos que las personas sepan que invertir en Water For People impacta las vidas de las personas de muchas maneras que se intersectan con WASH – a partir de una mejor **salud, educación, equidad de género y resiliencia al cambio climático**.

Finalmente, nos **localizaremos**, aumentando el porcentaje de miembros del equipo del centro global con sede en los países donde operamos — y garantizando que se formen capacidades y se tomen decisiones lo más cerca posible del lugar donde se lleva a cabo la acción — ambos aspectos fundamentales para hacer posible que Water For People alcance su máximo potencial de impacto.

Gracias a todos los miembros del equipo, socios, partidarios y voluntarios a nivel mundial, sin cuyo compromiso continuo nada de esto sería posible.

Mark Duey
CEO, Water For People

Destino 2030

Destino 2030 es la visión y estrategia de Water For People sobre cómo trabajaremos para brindar servicios de agua potable, saneamiento e higiene a todos a nivel de comunidad y país, así como también influir en el ámbito del desarrollo global. El plan fue desarrollado y será implementado por diversos equipos globales que sean locales en los países donde trabajamos, aprovechando nuestra experiencia y legitimidad para actuar como agentes de cambio en los sistemas locales. El fundamento de Destino 2030 se encuentra en una mentalidad expansiva y un pensamiento 10X mediante el cual iremos más allá del progreso incremental e impulsaremos avances exponenciales en la prestación de servicios a nivel global.

Water For People comparte la Estrategia Destino 2030 con los miembros de One For All. **One For All es una alianza de organizaciones globales que defienden métodos colaborativos para apoyar cuestiones de justicia en materia de agua, saneamiento e higiene en todo el mundo.** Sus miembros trabajan con gobiernos locales, regionales y nacionales para implementar estrategias de fortalecimiento de sistemas resilientes al clima para el acceso a WASH. Al asociarnos con defensores de la salud, el clima, el desarrollo económico, la educación y la justicia social, fomentamos el crecimiento económico sostenible y abordar las desigualdades en la justicia social que surgen de la falta de acceso al agua potable y al saneamiento. Los miembros de la Alianza se hacen responsables de cumplir el Objetivo de Desarrollo Sostenible 6 de las Naciones Unidas (ODS6), agua y saneamiento para todos, para 2030.

One For All nació de las colaboraciones de Water For People e IRC en América Latina, África e India. La alianza se formalizó en 2021 con la estrategia Destino 2030, y Water for Good se unió a principios de 2023.

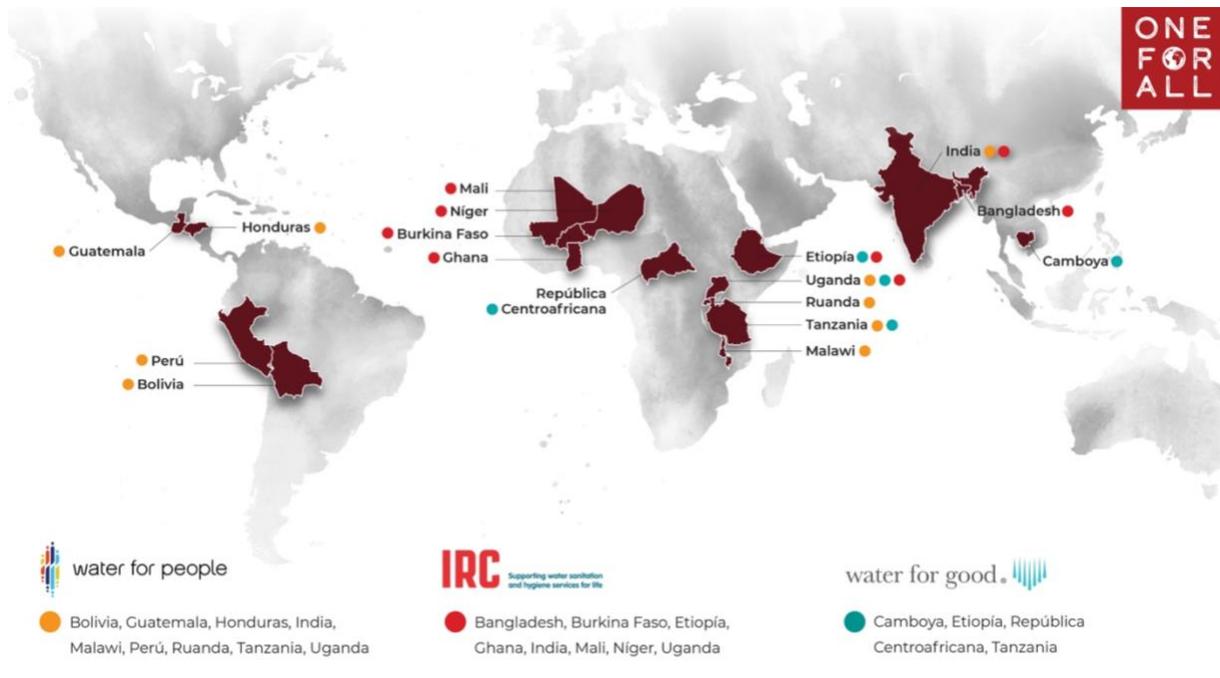


Figura 1 Mapa que muestra dónde trabajan los miembros de One For All.

IRC es un centro de estudios internacionales que construye activamente sistemas sólidos de agua, saneamiento e higiene, de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo. Existe para ayudar a los países a construir servicios locales y nacionales sólidos, respaldados por sistemas resilientes que transformen vidas y generen equidad, justicia y oportunidades para todos.

Water for Good es una ONG internacional que ha estado abordando la pobreza hídrica en la República Centroafricana — uno de los países más olvidados del mundo — desde 2004. Realiza su trabajo mediante la contratación y capacitación local de perforadores y técnicos de mantenimiento, dirigiendo una empresa de perforación de aguas y gestionando el suministro de repuestos, garantizando al mismo tiempo la supervisión gubernamental. En 2024, Water for Good se fusionó con Lifewater International, ampliando operaciones a cuatro países más.



Principal Objetivo de Desarrollo Sostenible de Water For People
ODS 6: Asegurar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y saneamiento para todos

Nuestra labor acelera la agenda de los ODS en muchas áreas:

- ODS 3** Expandir agua, saneamiento e higiene (WASH) en escuelas y centros de salud
- ODS 4** Generar oportunidades para las mujeres y las niñas
- ODS 5** Crear oportunidades de negocio en WASH
- ODS 8** Desarrollar una infraestructura de calidad, fiable, sostenible y resistente
- ODS 9** Crear ciudades y comunidades sostenibles
- ODS 11** Acelerar la respuesta a la emergencia climática
- ODS 13** Asociarse con otras organizaciones para aumentar el ritmo del cambio
- ODS 17**

Figura 2 Relación de Destino 2030 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Logros a través del Plan Estratégico 2022-2024

Water For People ha dividido nuestra Estrategia Destino 2030 en tres periodos estratégicos.

El Plan Estratégico de Water For People [2022-2024](#) se desarrolló en paralelo a la Estrategia Destino 2030. Este detalla el plan inicial de Water For People y su contribución para alcanzar las metas de impacto de Destino 2030 que compartimos con los miembros de One For All.

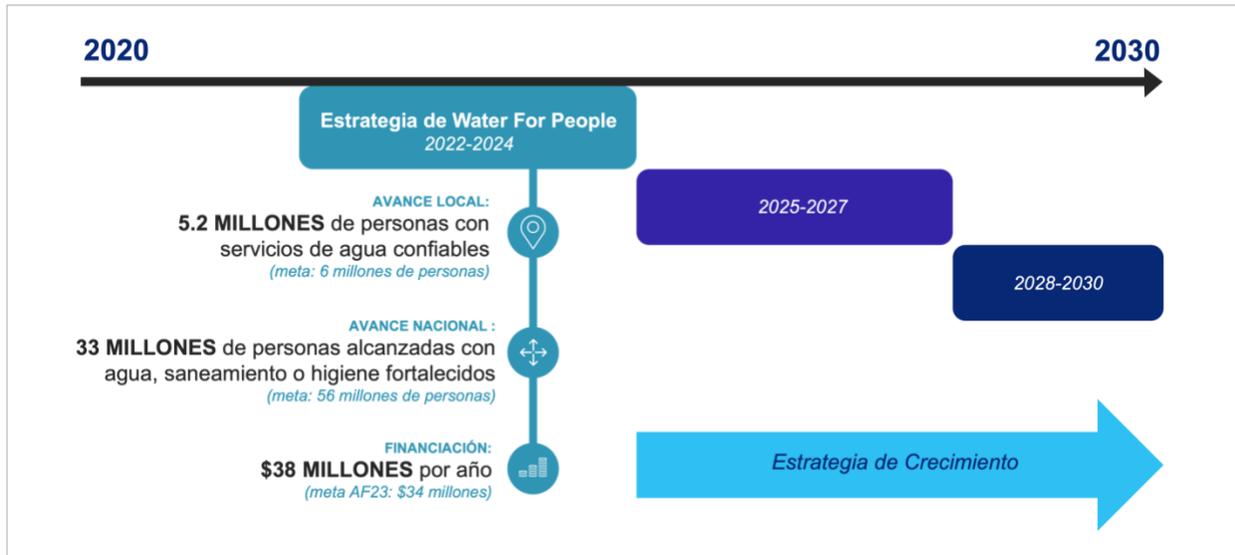


Figura 3 Períodos de planificación estratégica hacia la Estrategia Destino 2030

El **Plan Estratégico 2022-2024** nombró dos objetivos, cada uno con tres subobjetivos.

- **Objetivo del Propósito**
 - Impacto global: Al menos 12 países alcanzados a través de la influencia.
 - Impacto Nacional: 25 millones de personas alcanzadas.
 - Impacto Local: 6 millones de personas atendidas.
- **Objetivo del Fundamento**
 - Finanzas: asegurar ingresos para 2024 alineados con los objetivos D30 y gastar según lo planeado
 - Desempeño: Cambiarnos a nosotros mismos para ser mejores en el logro de nuestra misión
 - Personas: Reclutar, retener y desarrollar talento para ahora y el futuro.

El avance hacia el logro de estos objetivos se informó durante las reuniones trimestrales del Cuadro de mando de todo el personal y a través de informes de impacto anuales. No podemos informar sobre todos nuestros logros al momento del desarrollo de nuestro Plan Estratégico 2025-2027. Sin embargo, hay logros a la fecha en cada objetivo que son importantes de destacar.

Objetivo del Propósito (2022-2024)

El período estratégico 2022 y 2024 fue aquel en el que Water For People se centró en una comprensión compartida de la Estrategia Destino 2030 en toda la organización y desarrollar las estrategias de País. Continuamos alcanzando los hitos de Cobertura Total y Para Siempre como parte de la Vía de Impacto Local Destino 2030. También avanzamos en las Vías de Impacto Nacional y Global invirtiendo en la

capacidad del personal para la influencia nacional y una mayor atención a la resiliencia climática, lo que exige instituciones e infraestructura más fuertes, una gestión de servicios más flexible y ecosistemas de agua dulce más saludables. Cada país desarrolló una estrategia de programa de País alineada con Destino 2030 y con zonas de enfoque específicas relevantes a cada contexto único. Uno de nuestros logros en la Vía de Impacto Global, como parte de la Alianza One For All, fue haber sido coanfitriones y coorganizadores del Simposio All Systems Connect 2023 celebrado en los Países Bajos.

Ampliamos nuestro alcance geográfico a Tanzania, un país con una sólida voluntad política de alto nivel. También nos expandimos a los Estados Unidos para influir en la conversación global sobre las personas a las que se ha dejado atrás en los países de altos ingresos. Este período también se dio cuando, como organización, tomamos la desafiante decisión de suspender nuestras operaciones en Nicaragua.

Desarrollamos el Marco de Resultados Destino 2030 y la Agenda de Aprendizaje e Innovación Destino 2030 como parte de One For All. Internamente, mejoramos la gestión de la información y las comunicaciones internas creando una intranet (The Source o La Fuente), creando y visualizando nuestros datos a través de Power BI en el Centro de Datos y desarrollando oportunidades de aprendizaje y capacitación para Destino 2030.

Objetivo del Fundamento (2022-2024)

A lo largo del período estratégico 2022-2024 y a pesar de una economía global desafiante, el crecimiento de los ingresos de Water For People se mantuvo fuerte. En este período, ganamos nuestro primer grant de USAID como principal adjudicatario para el fortalecimiento de sistemas a escala en Ruanda. Recibimos un prestigioso grant de MacKenzie Scott, quien proporcionó US\$15 millones de financiamiento sin restricciones para la organización, lo que nos permitió invertir, entre otras cosas, en una mayor concientización y un mayor reclutamiento, compromiso y retención de los donantes. One For All está completando su registro en el Reino Unido a fin de fortalecer nuestra posición para la recaudación de fondos allí, y Water For People ha invertido en aumentar los ingresos de fuentes canadienses. Empezamos a ver ejemplos de recaudación de fondos estratégica como alianza a través de grants de la Osprey Foundation y Waterloo.

Además de aumentar significativamente nuestros ingresos, trabajamos para garantizar que nuestros ingresos cubran de manera más completa los costos de funcionamiento de nuestra organización desarrollando e implementando una Política de Recuperación de Costos Totales.

También hemos revisado o formalizado políticas críticas y marcos de cumplimiento, incluida la Política de salvaguarda infantil, el Código de conducta y la Política de conflicto de intereses. Water For People también ha adoptado, por primera vez, una Política de Administración Ambiental y hemos formalizado una Política de Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión. Además de orientar a los miembros de nuestro equipo en toda la organización, estas políticas hacen que Water for People cumpla, esté alineada y sea competitiva con los estándares requeridos por los donantes globales.

Durante el período estratégico 2022-2024 se han logrado grandes avances hacia la equidad interna. El equipo de Talento comenzó un ejercicio interno de compensación y beneficios de varios años para todos los puestos de la organización, lo que llevó a ajustes para muchos miembros del equipo en toda la organización. Se han logrado avances para reconocer y responder a la inflación excesiva en algunos lugares donde trabaja Water For People. El equipo de Talento continúa analizando los paquetes de recompensas totales para cada oficina de Water For People y, si es posible, avanzamos hacia una mayor equidad de ingresos.

Plan Estratégico 2025-2027: Aprender, adaptarnos y crecer para lograr un impacto significativo

El primer período estratégico 2022 — 2024 sentó las bases para Destino 2030. Utilizaremos el segundo período estratégico 2025 — 2027 para realizar más inversiones en iniciativas estratégicas de impacto nacional y así responder preguntas sobre cómo mejorar la prestación sostenible de servicios WASH de manera más eficaz para la mayor cantidad de personas posible. Durante el período estratégico final 2028 — 2030 ampliaremos lo que hemos aprendido y ampliaremos a escala aún más nuestro trabajo para lograr nuestros objetivos de Destino 2030.

Nuestro próximo período estratégico llega con el reconocimiento de que la comunidad global no alcanzará el ODS6 para 2030 a la tasa de avance actual.¹ El progreso global es lento², y la agitación económica y política, el cambio climático y otros factores externos nos exigen pensar críticamente sobre la complejidad de lograr el acceso universal sostenible a servicios WASH resilientes. Creemos que este no es un momento de desesperación, sino un momento para que afrontemos el desafío. Entre 2022 y 2024 sentamos las bases para el cambio; ahora es el momento de apoyarse en el cambio para acelerar el avance. El Plan Estratégico 2025-2027 es el segundo de tres planes de tres años cada uno que articulan nuestras metas estratégicas organizacionales a corto plazo. El Plan Estratégico 2025-2027 de Water For People alinea intencionalmente nuestros indicadores clave de desempeño con el Marco de Resultados Destino 2030.³

Como miembro fundador de One For All, nos hemos comprometido con Destino 2030 como nuestra estrategia organizacional, y la Teoría del Cambio para nuestro Plan Estratégico 2025-2027 lo refleja. Esto alinea nuestro plan estratégico con el Marco de Resultados One For All y asegura una conexión directa con las estrategias del programa País desarrolladas durante el período estratégico 2022-2024.

Es fundamental que cada miembro de nuestro equipo se vea globalmente a sí mismo en nuestra Teoría del Cambio — porque cada miembro de nuestro equipo es fundamental para nuestra Teoría del Cambio. Por lo tanto, hemos hecho explícito el papel de nuestras Prioridades del Fundamento, como se describe a continuación, como la base para sostener el resto de la Teoría del Cambio de Destino 2030.

A lo largo del Período Estratégico, informaremos el avance en función de los indicadores para nuestros Objetivos del Propósito y el Fundamento. Los indicadores de impacto y de resultados para nuestro Objetivo del Propósito coincidirán con los que Water For People informa como parte de One For All. Los indicadores para medir nuestro Objetivo del Fundamento serán una combinación de indicadores de resultados y de resultados reportados, por ejemplo, a través de cambios en nuestra encuesta de compromiso de los empleados.

¹ [OMS/UNICEF Programa Conjunto de Monitoreo \(JMP\), Progresos en materia de agua para consumo, saneamiento e higiene en hogares 2000-2022, julio 2023](#)

² [Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU, Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2022, julio 2022](#)

³ [Marco de Resultados Destino 2030, Centro de Datos Power BI de Water For People](#)

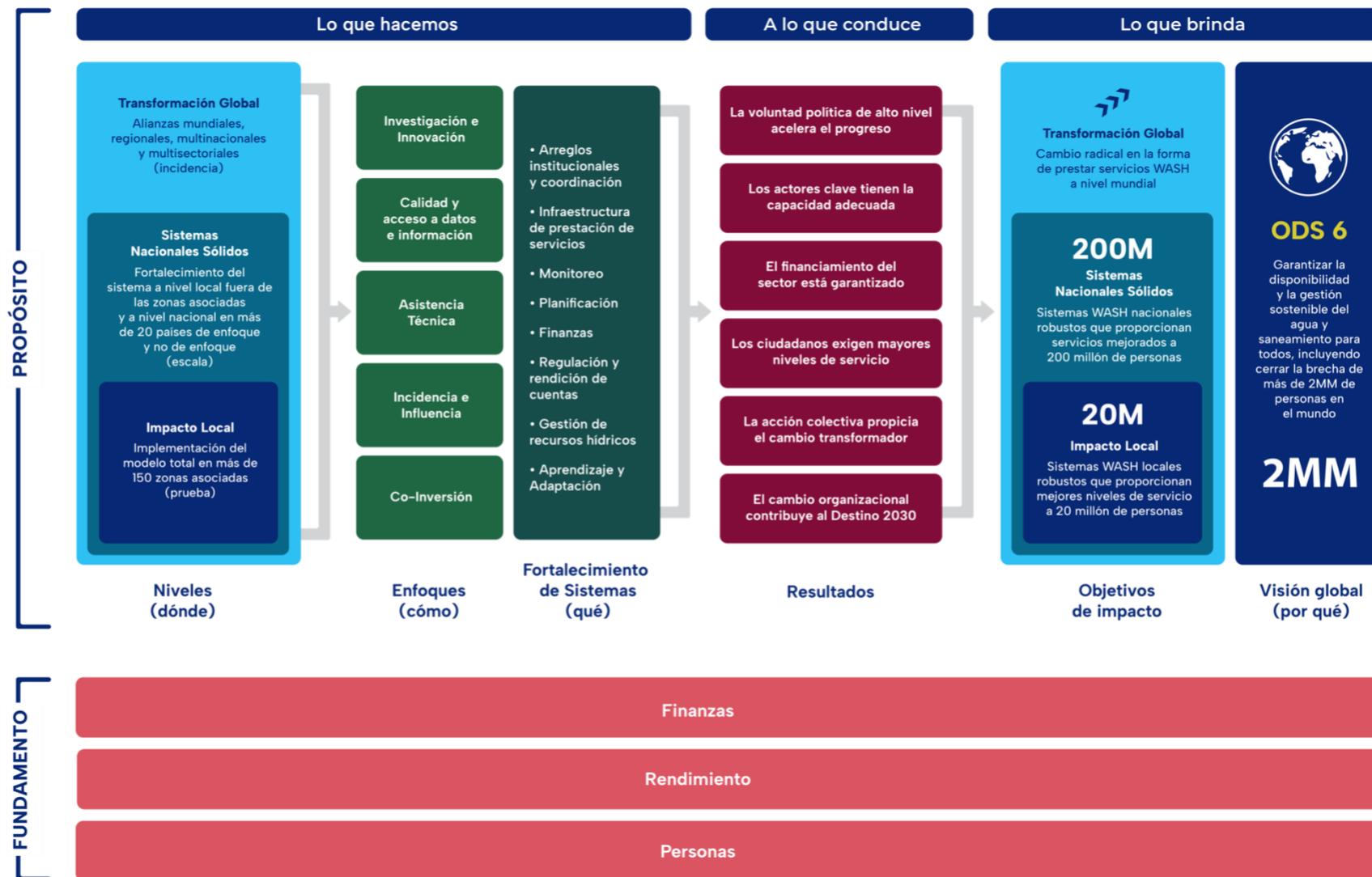


Figura 4 Teoría del Cambio para el Plan Estratégico 2025-2027

Objetivo 1: Propósito

El Plan Estratégico 2025-2027 continúa enfocándose en generar impacto a través de las vías locales, nacionales y globales. Durante los próximos tres años, nos apoyaremos en estas áreas, demostrando el éxito a través del trabajo que realizan los programas de país a nivel local y nacional, así como a nivel global a través de asociaciones para lograr los resultados estratégicos Destino 2030.

La **vía de impacto local** seguirá siendo la base de nuestro impacto durante el próximo período estratégico, y continuaremos usándola para informar y establecer prioridades para nuestro trabajo en la vía de impacto nacional. Es de vital importancia aumentar el ritmo al que Water For People logra los hitos de Cobertura Total y Para Siempre en las zonas asociadas⁴ (también conocidas como distritos de Cobertura Total Para Siempre). Para ello, continuaremos utilizando nuestras sesiones de reflexión anual para analizar qué estrategias de implementación han demostrado ser más exitosas y dónde todavía tenemos espacio para crecer. Nos centraremos en adaptar nuestras prácticas para mejorar la calidad y la sostenibilidad de nuestro impacto. Examinaremos la Lista de Verificación de Servicios Sostenibles para encontrar qué medidas son críticas para la sostenibilidad y si hay medidas menos críticas, hacer las adaptaciones necesarias.



Continuaremos invirtiendo recursos para lograr hitos basados en esas adaptaciones, y estamos entusiasmados de ver a las zonas asociadas ingresar y completar con éxito el período de salida para una salida completa. Cuando sea estratégico hacerlo, agregaremos más zonas asociadas. En algunos casos, decidiremos que existen factores contextuales que muestran que Water For People no tiene la capacidad técnica para alcanzar nuestros hitos, o que factores políticos o sociales impedirán el logro completo de nuestros hitos. En esos casos, retiraremos nuestra inversión de impacto local para una salida estratégica e invertiremos en la vía de impacto nacional para lograr el impacto. A medida que avancemos hacia planes de salida en zonas asociadas seleccionadas, garantiremos un acceso justo e inclusivo a la prestación de WASH y la demanda ciudadana de mejores servicios.

| Rutas de las zonas asociadas | |
|------------------------------|---|
| Incorporación Estratégica | Incorporación estratégica de nuevas zonas asociadas |
| Continuación | Avanzar con éxito en zonas asociadas hacia los hitos de Cobertura Total y Para Siempre |
| Salida Planificada | Logro total de los hitos Cobertura Total y Para Siempre en las zonas asociadas en las que ingresamos y completamos el período de salida. |
| Salida Estratégica | La determinación de que los factores externos en el contexto político, social o local están más allá de nuestra capacidad y alcance técnicos requieren una salida antes de que se alcancen todos los hitos de Cobertura Total o Para Siempre. |

Nos basaremos en las inversiones de Water For People durante el período estratégico 2022-2024 para ampliar nuestro alcance a través de la **vía de impacto nacional**. Tras la inversión realizada a través de la financiación de MacKenzie Scott, continuaremos avanzando en la profesionalización de los servicios WASH durante los próximos tres años. Además, continuaremos explorando una variedad de sistemas de mercado para apoyar la gestión de lodos fecales y las brechas a lo largo de la cadena de valor del

⁴ Las zonas asociadas son el término inclusivo de One For All para los distritos de Cobertura Total Para Siempre, que es un término centrado en Water For People.

saneamiento, con especial atención centrada en la creciente demanda ciudadana. Continuaremos colaborando con los gobiernos para crear o mejorar los sistemas nacionales de monitoreo, que tienen un potencial significativo para proporcionar datos en la toma de decisiones, la priorización, la planificación y la elaboración de presupuestos.

Nuestro trabajo a través de la **vía de impacto global** sigue siendo fundamental para lograr nuestras metas de impacto a través de Destino 2030. Este trabajo puede ayudar a mejorar el entorno propicio para el avance a nivel local y nacional. Por ejemplo, hemos visto los efectos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la configuración de las prioridades, la financiación y las formas de trabajo globales. Esperamos que los Objetivos Globales de Adaptación tengan un efecto igualmente poderoso en las conversaciones globales sobre la resiliencia climática, y estamos trabajando para influir en ellos a fin de que incluyan objetivos WASH efectivos. De manera similar, la Iniciativa de los jefes de Estado, respaldada por Sanitation and Water for All, el Gobierno de los Países Bajos, IRC y UNICEF, que se lanzó en la Semana del Agua de la ONU en 2023, tiene como objetivo apoyar a los líderes con visión de futuro para lograr una visión común de agua segura, saneamiento e higiene para todos. One For All ha priorizado este esfuerzo global para colaborar con los líderes de nuestros países de operación para aumentar la voluntad política de alto nivel para la prestación de servicios WASH sostenibles.

Propósito Resultados y Metas

Durante los próximos tres años, realizaremos un seguimiento de los siguientes Resultados del Propósito y las metas de Impacto. Estos indicadores son un subconjunto de los indicadores de nuestro Marco de Resultados Destino 2030 y coinciden con los Indicadores Clave de Rendimiento One For All. Los indicadores seguirán el calendario de informes One For All. Muchos informes se presentarán anualmente. Es posible que algunos se presenten con menos frecuencia.

| Vía de Impacto | Resultado One For All | Título del Indicador | Logro 2024 ⁵ Water For People | Meta 2027 Water For People | Proyección 2030 Water For People | Meta 2030 One For All |
|----------------|-----------------------|---|--|----------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Local | Niveles de Servicio | Población impactada (millones) | 5.3 | 7 | 8 | 20 |
| Nacional | Niveles de Servicio | Aumento del número de personas con al menos servicios básicos de agua, saneamiento o higiene (millones) | 236.5 | 281.6 | 291.8 | 200 |
| Local | Sistemas | Número de zonas asociadas que demuestran mejoras en la solidez del sistema de agua local | 36 | 42 | 48 | 150 |
| Nacional | Sistemas | Número de personas alcanzadas con Sistemas WASH fortalecidos (millones) | 63.7 | 148.9 | 211.7 | 100 |
| Nacional | Sistemas | Países de enfoque que demuestran mejoras en la solidez del sistema nacional WASH | 9 | 9 | 9 | 20 |
| Nacional | Voluntad Política | Número de países de enfoque D30 donde el presidente/primer ministro ha asumido un compromiso específico y viable para acelerar el avance hacia WASH | 7 | 8 | 9 | 17 |

⁵ Los logros para 2024 se informaron durante el ciclo de monitoreo del AF23.

| Vía de Impacto | Resultado One For All | Título del Indicador | Logro 2024 ⁵ Water For People | Meta 2027 Water For People | Proyección 2030 Water For People | Meta 2030 One For All |
|-----------------|---------------------------|--|---|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Nacional | Capacidad de los Actores | Número de países donde se ha ampliado la planificación maestra WASH para cubrir al menos el 25% del país | 3 | 4 | 6 | 17 |
| Local | Capacidad de los Actores | Zonas asociadas que demuestran una mayor prioridad para GRH y la resiliencia climática demostrada mediante la inclusión en un plan maestro, el desarrollo/la existencia de un plan por separado o la participación en asociaciones; énfasis en fortalecer el vínculo entre WASH y GRH/clima | 29 | 38 | 48 | 150 |
| local | Capacidad de los Actores | # de zonas asociadas que han recibido apoyo en el proceso de planificación maestra WASH a largo plazo por miembros de la One For All. Seguimiento de los aportes de la One For All - los miembros de la One For All han apoyado/facilitado a todas las zonas asociadas en el desarrollo de un Plan presupuestado del ciclo de vida/Plan maestro WASH/FLCC/Plan de inversión del distrito que existe y contabiliza el agua, el saneamiento y la higiene, incluida la prestación de servicios a instituciones públicas. La meta es que todas las zonas asociadas que necesitan un Plan Maestro WASH hayan recibido apoyo en el proceso de desarrollo | 31 | 38 | 48 | 150 |
| Local | Finanzas | Una evaluación de la presencia y calidad de una estrategia de Finanzas que aborda cómo llenar los vacíos financieros | NA ⁶ | NA | NA | NA |
| Nacional | Finanzas | Estrategias nacionales de finanzas WASH presupuestadas implementadas | 3 | 4 | 9 | 17 |
| Nacional | Acción Colectiva | Número de países de enfoque donde los miembros de la alianza participan en actividades de asociación del tipo SWA/Agenda para el Cambio | 7 | 8 | 9 | 17 |
| Global | Cambio en nosotros mismos | Cantidad y % de disminución de las emisiones de carbono | Aún por reportar | Proyeccion es en oct 24 | 250 MT | NA |

⁶ No disponible al momento de esta publicación. Se actualizará este cuadro una vez que se actualice la evaluación GLAAS.

Propósito Prioridades

Como novedad para el período estratégico 2025-2027, se encuentran tres prioridades organizacionales relacionadas con nuestro Objetivo del Propósito. Estas prioridades son áreas que sabemos que son fundamentales a medida que avanzamos hacia nuestras metas y nuestros resultados de Destino 2030. Fueron seleccionadas debido a su prominencia en las estrategias de los programas de País, ya sea como áreas de alto enfoque o enfoque necesario. Se alinean con los resultados intermedios (RI) nombrados por las prioridades del flujo de trabajo de influencia One For All. También han sido identificadas como áreas de aprendizaje prioritarias en la Agenda de Aprendizaje e Innovación Destino 2030 de One For All, que describe preguntas específicas que la alianza quiere responder para mejorar el desempeño y lograr nuestros objetivos de Destino 2030.

Estas prioridades tienen un gran potencial para acelerar nuestro camino hacia el logro de nuestras metas de impacto. Pasaremos el próximo período estratégico centrándonos en ellos, evaluándolos y aprendiendo de nuestros éxitos y fracasos. Para crear el entorno de prueba y aprendizaje necesario para estas prioridades, hemos desarrollado iniciativas asociadas con cada prioridad. Estas iniciativas no serán las únicas actividades asociadas con nuestras prioridades; sin embargo, recibirán atención y recursos organizacionales para lograr los resultados esperados para 2027. Nuestro enfoque en estas prioridades no disminuye otras áreas de la Teoría del Cambio. No obstante, sí sugiere que en el Período Estratégico 2025-2027, debemos garantizar una inversión suficiente — ya sea sin restricciones, con restricciones de país o con restricciones de presupuesto — y la voluntad de despriorizar otras actividades si es necesario para garantizar que haya recursos disponibles para nuestras áreas prioritarias nombradas.

Financiamiento del sector nacional: abriremos puertas a fuentes de financiamiento cada vez más diversas, incluidos bancos de desarrollo y más mecanismos financieros, para atraer dinero adicional al sector WASH.

- *Campaña del Desafío WASH de Ruanda.* Colaboraremos con el Gobierno de Ruanda, instituciones financieras y otros socios públicos y privados para desbloquear los cuellos de botella y obtener los recursos necesarios, mientras nos comprometemos con un plan y una estrategia de financiación singulares para movilizar al menos US\$ 320 millones al año.
- *Fondo de Financiamiento WASH Rural de América Latina.* Aumentaremos significativamente el financiamiento disponible para las prioridades de los gobiernos locales en América Latina mediante la creación de un mecanismo de financiamiento colectivo para que los financiadores inviertan en la vía de impacto local en América Latina para consolidar el impacto para casi medio millón de personas y brindar aprendizaje para las necesidades rurales de WASH de la más alta prioridad a nivel nacional en cada país.

Liderazgo gubernamental mejorado: nos centraremos en ampliar nuestro trabajo mejorando nuestras formas de trabajar con los actores gubernamentales para aumentar nuestra influencia y apoyo técnico y así mejorar las políticas, la planificación, la presupuestación y la excelencia técnica.

- *Unidades de Apoyo Técnico de India.* Brindaremos asistencia técnica y apoyo a las partes interesadas del gobierno a nivel distrital y estatal para lograr una mayor funcionalidad y sostenibilidad de los servicios WASH proporcionados a través de inversiones masivas en infraestructura realizadas por el gobierno de India.

Resiliencia climática: Incorporaremos la resiliencia climática en nuestros sistemas WASH fortaleciendo el trabajo en vías de impacto global, nacional y local para fortalecer la infraestructura, aumentar la flexibilidad de la gestión de servicios y mejorar la salud de los ecosistemas de agua dulce.

- *Incorporación de la resiliencia climática.* Incorporaremos la resiliencia climática en todos los países donde trabajamos con adaptaciones basadas en riesgos que se realizarán a nivel local, la contribución del financiamiento climático al financiamiento del sector a nivel nacional y la medición del avance de WASH en comparación con indicadores de resiliencia climática a nivel mundial.

En el Anexo 1 se pueden encontrar descripciones más detalladas de cada iniciativa prioritaria.

| Prioridad organizacional | Resultado D30 | Agenda RI Influencia Prioritaria | Pregunta de la Agenda de Aprendizaje | Iniciativa prioritaria | Resultado esperado de la iniciativa para 2027 |
|---|--|--|---|--|--|
| Finanzas Sector Nacional | Sector Finanzas está asegurado | Estrategia para influir en la banca de desarrollo en el financiamiento de Sistemas | ¿Cuáles son las fuentes más prometedoras de financiación adicional para incorporar al sector WASH (bancos públicos de desarrollo) y cómo se pueden desbloquear? ¿Cuáles son las oportunidades para la financiación multisectorial (por ejemplo, clima, salud, educación, género)? ¿Cómo podemos aprovechar mejor los modelos privados? (por ejemplo, Aqua for All)? | Campaña del Desafío WASH en Ruanda | Para fines del año fiscal 27, se habrá lanzado la Campaña del Desafío WASH de Ruanda y el Gobierno de Ruanda comenzará a dedicar US\$ 320 millones anuales a sus planes del sector WASH, brindando un mayor entendimiento sobre cómo lograr un mayor desbloqueo del sector Finanzas. |
| | | | ¿Cómo podemos garantizar que las poblaciones más vulnerables y excluidas tengan acceso y puedan disponer de mecanismos de financiación públicos y privados? | Fondo de financiamiento WASH rural de América Latina | Para fines del AF27, el Fondo de Financiamiento WASH Rural de América Latina habrá recaudado al menos US\$13 millones de fondos públicos y privados para invertir en el logro de los objetivos de Cobertura Total y Para Siempre, impactando a 500,000 personas y acelerando el proceso de salida en 18 zonas asociadas rurales para llegar a las poblaciones más excluidas. |
| Liderazgo gubernamental mejorado | Los actores clave tienen la capacidad adecuada | Mapeo del poder y análisis de economía política. | ¿Cómo podemos motivar un comportamiento emergente y sostenido y un cambio de Sistemas para una mayor capacidad, desempeño y liderazgo del gobierno local? | Unidades de apoyo técnico de India | Para fines del AF27, los proveedores de servicios y las autoridades de servicios que atienden a aproximadamente 100 millones de personas demostrarán mejores operaciones y mantenimiento, monitoreo y seguimiento, y funcionalidad de los Sistemas. |

| Prioridad organizacional | Resultado D30 | Agenda RI Influencia Prioritaria | Pregunta de la Agenda de Aprendizaje | Iniciativa prioritaria | Resultado esperado de la iniciativa para 2027 |
|------------------------------|---------------|---|---|---|---|
| Resiliencia climática | transversal | Un posicionamiento fortalecido de la acción climática dentro del sector WASH y los ámbitos más amplios de decisión climática. | <p>¿Qué debemos adaptar/modificar/hacer de manera diferente para que nuestro enfoque de planificación maestra local sea resiliente al clima?</p> <p>¿Cómo podemos influir en los Objetivos Globales de Adaptación y los planes nacionales de adaptación climática para incluir inversiones en WASH?</p> | Incorporación de la resiliencia climática | Para fines del AF27, WASH resiliente al clima se incorporará en todos los países donde trabajamos con adaptaciones basadas en riesgos que se realizarán a nivel local, contribuciones climáticas al sector Finanzas a nivel nacional y el progreso de WASH se medirá en función de los indicadores de resiliencia climática a nivel global. |

Objetivo 2: Fundamento

Sabemos que para lograr nuestros objetivos Destino 2030, necesitamos cambiar nuestras estructuras de gobernanza y gestión, así como nuestras prácticas comerciales, a fin de reflejar adecuadamente el mundo en el que trabajamos y el cambio que queremos ver. Estas Prioridades del Fundamento — Personas, Finanzas y Desempeño — establecen el marco para alcanzar nuestros Objetivos del Propósito en nuestro Plan Estratégico 2025-2027. Hemos nombrado indicadores para cada prioridad a los que daremos seguimiento trimestral o anualmente, dependiendo de la disponibilidad de datos.

Fundamento Prioridades del Personal

Equidad, retención y transparencia

A lo largo de nuestro período estratégico 2022-2024, nos enfocamos en cambiar nuestra **compensación y recompensas totales** para que sean más equitativas en toda la organización. Luego de estos importantes avances, en el período estratégico 2025-2027 esperamos mantener ese impulso comparando periódicamente los salarios y las recompensas totales de los puestos en toda la organización. Continuaremos realizando ajustes según sean necesarios y factibles a fin de mantener el ritmo del trabajo local con los mercados laborales en los países donde trabajamos, garantizar que alcancemos o superemos los beneficios requeridos y que nuestros paquetes de compensación y recompensas totales reflejen nuestros valores organizacionales.

| Resultados de la encuesta de compromiso de los empleados: | Resultados 2024 | Meta 2027 |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Puntuación de encuesta de compromiso de los empleados | Puntuación favorable de 87 | Puntuación favorable de 87 |

Localización

El resultado 6 de nuestra Estrategia Destino 2030 describe varios cambios organizacionales que los miembros de la alianza realizarán para tener nuestro mayor impacto e influencia. Una de las principales prioridades de Water For People para el Resultado 6 será continuar localizando nuestro Centro Global, a

medida que (directamente desde la Estrategia Destino 2030) “mejoremos nuestra cultura en las áreas de justicia, equidad, diversidad e inclusión en nuestros lugares de trabajo, el personal y nuestras juntas directivas. Esto incluye nuestro enfoque para seleccionar y colocar talentos con experiencia en la materia, así como funciones administrativas y técnicas.”

El Centro Global de Water For People se define como: el equipo cuya función principal es apoyar y/o permitir que los programas de País creen impacto local e impacto nacional (a través de la recaudación de fondos, el marketing, las comunicaciones, la gestión financiera, los recursos humanos, la administración, la influencia, la gestión técnica, el monitoreo, la evaluación, la adaptación o el apoyo al aprendizaje). Esto a todos los miembros del Equipo de Liderazgo Global, los Programas Globales, los Servicios Globales y los Equipos de Impacto de Donantes, incluidos los miembros del Equipo Regional.

Water For People define la localización como el proceso de aumentar en gran medida el porcentaje de miembros del equipo del Centro Global que radican en los países donde operamos, con el fin de garantizar que Water For People alcance su máximo potencial de impacto. Sabemos que existen muchos enfoques y objetivos para la localización entre las organizaciones sin fines de lucro globales, y esta definición puede evolucionar.

Water For People creará, a partir de 2030, un Centro Global que esté menos centrado en los EE. UU. y sea verdaderamente global, con la mayoría de los colegas del Centro Global radicando en los países donde operamos. Con solo unas pocas excepciones, las contrataciones de los miembros de los centros globales nuevos y de reemplazo para roles globales se contratarán inicialmente de forma interna y externa en los países donde trabajamos y solo estarán disponibles para contrataciones internas en los EE. UU. Si el reclutamiento inicial no produce un candidato adecuado, tendremos la opción de una contratación más amplia en los EE. UU. Todas las contrataciones se realizarán con miras a cubrir tantas vacantes de centros globales como sea posible fuera de los EE. UU. Las contrataciones regionales se realizarán en la región correspondiente, y los roles centrados en abordar los desafíos WASH en América del Norte radicarán en América del Norte.

| Seguimiento interno | Resultados 2024 | Meta 2027 |
|--|-----------------|-----------|
| Porcentaje general de empleados del Centro Global ubicados en países de operación. | 29% | 40% |

Toma de decisiones

Durante el período estratégico 2022-2024, promovimos al director Regional para América Latina, al director Regional para África y al director Nacional para India al Equipo de Liderazgo Global (GLT) con la dirección directa del CEO. Si bien esto logró el efecto deseado de una mayor representación de los puntos de vista del programa de País dentro del Equipo de Liderazgo Global, tuvo la consecuencia imprevista de hacer que algunas decisiones sean menos claras en toda la organización.

Durante el período estratégico 2025-2027, continuaremos avanzando en nuestras estructuras organizativas para que sean más equitativas y al mismo tiempo desarrollaremos claridad y funcionalidad en dichas estructuras — particularmente en torno a la toma de decisiones. Al final del período estratégico, queremos ver una mejora en la capacidad y que las decisiones se tomen lo más cerca posible del lugar donde se lleva a cabo la acción — el principio de subsidiariedad. Este cambio dará como resultado que se tomen más decisiones en los países donde se ejecutan programas en lugar de en las oficinas regionales o el Centro Global. Para los departamentos del Centro Global, la autoridad de decisión se mejorará dentro de los departamentos y equipos. También distribuirá la autoridad para la toma de decisiones entre un grupo más grande en toda la organización en lugar de centralizarla dentro de la alta dirección.

A medida que avanzamos hacia una organización que adopta la subsidiariedad y crece la capacidad dentro de los programas de País, es probable que el Centro Global sea responsable solo de aquellas actividades y decisiones que se pueden realizar de manera más eficiente, con menor riesgo, etc., que en los programas de País. Naturalmente, a medida que crezcamos, esto conducirá a programas de País más grandes y a un Centro Global más pequeño, en comparación con el tamaño total de la organización.

| Resultados de la encuesta de compromiso de los empleados: | Resultados 2024 | Meta 2027 |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Estoy satisfecho con la manera como se toman las decisiones en Water For People | Puntuación favorable de 68 | Puntuación favorable de 73 |

Fundamento **Prioridades Financieras**

Water For People se ha fijado el ambicioso objetivo de duplicar con creces nuestros ingresos durante el período estratégico Destino 2030. Water For People ha creado un sólido programa de recaudación de fondos que supera su peso en cuanto a retorno de la inversión. Sin embargo, nuestra estructura actual de recaudación de fondos solo nos permite recaudar la mitad de la cantidad necesaria para lograr nuestros objetivos. Para aumentar los ingresos de esta manera, debemos hacer crecer nuestra marca, aumentar el volumen de donantes y maximizar las oportunidades.

En el período estratégico 2025-2027, el faro que nos guía en el camino hacia nuestra estrategia de crecimiento es el principio: el **Impacto genera Ingresos**. “El impacto exige, impulsa y determina los ingresos”.⁷ Este principio nos obligará a tomar decisiones difíciles sobre la financiación que sea beneficiosa para nuestro impacto previsto y la financiación que no lo sea. Cuando el impacto marque el camino, esas decisiones nos resultarán claras.

Como parte de una estrategia de crecimiento más amplia de cinco años que nos llevará hasta 2030, invertiremos en cuatro palancas o “llaves” para desbloquear nuestro potencial:

Llaves para desbloquear el crecimiento

| | |
|---|---|
|  | Construir una cultura de ventas – lanzar una campaña de \$300M |
|  | Construir una nueva unidad de negocios para desbloquear el financiamiento institucional <i>Definición de institucional = Grants centrados en proyectos o programas multilaterales, bilaterales y altamente restringidos</i> |
|  | Formar una cartera de donantes potenciales construyendo nuestra base de apoyo |
|  | Invertir en la construcción de la marca para ampliar nuestra cartera e influencia |

Figura 5 Las cuatro llaves para desbloquear el crecimiento en la Estrategia de Crecimiento de Water For People

⁷ <https://forimpact.org/our-beliefs/> (sitio en inglés)

Clave 1: Construir una cultura de ventas. La cultura en el contexto del crecimiento se define como *un sistema de comportamientos que definimos, codificamos y reforzamos*. Por lo tanto, una *cultura de ventas* exige que tengamos un modelo compartido de recaudación de fondos y un entendimiento compartido de lo que exige la estrategia de crecimiento. La *cultura de ventas* es como una pieza de software que podemos instalar en toda la organización para obtener el mayor retorno potencial de nuestra energía e inversión.

Tiene tres componentes críticos:

- Pasamos más tiempo con mejores donantes potenciales.
- Nos reunimos con nuestros donantes potenciales de manera individual, porque las investigaciones muestran que las visitas individuales generan mejores resultados que la recaudación de fondos centrada en eventos.
- Debemos estar siempre en campaña. Por lo tanto, *el lanzamiento durante este período del plan estratégico será una campaña que financiará un impacto de US\$ 300 millones para 2030.*

Llave 2: Construir una nueva unidad de negocios para desbloquear el financiamiento institucional. Las oportunidades institucionales (los grants multilaterales, bilaterales y con muchas restricciones centradas en proyectos o programas) serán algunos de nuestros mayores grants para financiar la campaña. Sin embargo, carecemos de la infraestructura crítica para ir tras y apoyar la gestión del proyecto, la gestión de los grants y la gestión financiera que exige este tipo de financiación. Nos someteremos a un proceso de construcción global de múltiples fases y la primera fase se dará durante este período estratégico.

Llave 3: Formar una cartera de donantes potenciales construyendo nuestra base de apoyo. El apoyo sin restricciones sigue siendo un método fundamental para financiar nuestro trabajo y se vuelve aún más valioso a medida que aumentamos nuestra financiación institucional. Una de las formas en que podemos generar apoyo sin restricciones es centrándonos en donantes individuales que hacen donaciones pequeñas y medianas. Ellos constituyen nuestra base de apoyo.

Hacer crecer nuestra base de apoyo es una forma importante de aumentar nuestros donantes potenciales para recibir donaciones adicionales. Cuantos más donantes hayamos atraído a través de nuestra base, tanto más donantes potenciales habrá disponibles para hacer que los donantes pasen de hacer una sola donación a hacer múltiples donaciones, donaciones mensuales, donaciones planificadas o donaciones mayores. Nuestra estrategia arrojará una red lo más amplia posible con el *objetivo de tener 10,000 donantes individuales para finales del AF27.*

Llave 4: Invertir en la construcción de la marca para ampliar nuestra cartera e influencia. Este trabajo sustenta nuestro crecimiento y es crucial para ampliar nuestra posible cartera de donantes — individuales e institucionales — así como para ampliar nuestra influencia con gobiernos, socios y otros. La construcción de la marca hace que la “carga” sea más ligera — ya sea que estemos atrayendo una donación de US\$ 50 o de US\$ 20 millones.

- *El objetivo es informar/presentar/conectar* de una manera que se relacione con sus intereses. Nuestro trabajo aquí tiene el potencial para atraer *nuevos defensores, nuevas conexiones, nuevos presentadores, y nuevos donantes.*
- Esto supone un alejamiento del pasado, donde las comunicaciones se centraban estrictamente en los donantes.
- Este lente más amplio tiene la capacidad de generar conexiones de alto nivel alineadas con nuestros intereses a escala global. Por ejemplo, la entrevista en la página web de la Secretaría de la COP con Cate Nimanya llamó la atención de los responsables de las políticas climáticas, los donantes y activistas climáticos.⁸

⁸ COP 28 UAE, Entrevista con Cate Nimanya directora regional para África en Water For People

- Nuestras audiencias principales: *el público en general* (personas filantrópicas, activistas en género, clima o salud); *personas con influencia* (gobiernos, líderes de opinión, medios de comunicación).

Invertir en la construcción de la marca resultará en lo siguiente:

- Una mayor conciencia de quién es Water For People en las regiones donde trabajamos, lo que afecta positivamente nuestro trabajo con las principales partes interesadas, como gobiernos y grandes donantes.
- Un mayor número de visitantes a nuestra página web.
- Un mayor número de donantes que ingresan a través del buzón de correo electrónico de información de Water For People.
- Una mayor cobertura mediática.

La estrategia de crecimiento que emplearemos durante el período estratégico 2025-2027 proporcionará un marco para que Water For People expanda su base de financiamiento, involucre a los donantes de manera efectiva y logre su misión a escala global. Al implementar las cuatro llaves, apuntamos a garantizar que se liberen recursos para hacer realidad Destino 2030.

| Título del indicador | Logro 2023 Water For People (Anual) | Meta 2027 Water For People (Anual) | Proyección 2030 Water For People (Anual) | Meta 2030 One For All (Anual) |
|----------------------|-------------------------------------|------------------------------------|--|-------------------------------|
| Ingresos | \$34M | \$47.3M | \$66.4M | \$100M |

Fundamento **Prioridades de Desempeño**

Durante el período estratégico 2025-2027 continuaremos mejorando la gestión de la información para crear sistemas organizacionales que respalden el crecimiento y las necesidades de Water For People hasta 2030. Este trabajo incluirá el proyecto de optimización de sistemas que comenzó en 2024 con la inversión del grant de MacKenzie Scott, y se ampliará para incluir temas como almacenamiento de información, capacidad de búsqueda, retención y destrucción de registros y canales de comunicación enfocados. Crearemos capacidades para respaldar el crecimiento futuro, mejorar el cumplimiento, garantizar la coherencia, aumentar la eficiencia, mejorar la precisión y disminuir nuestros riesgos de ciberseguridad.

Si es posible, mejoraremos la funcionalidad de los sistemas existentes. Si eso no es posible, y según lo permita la financiación, obtendremos o desarrollaremos nuevos sistemas para satisfacer nuestras necesidades actuales y futuras. Tenemos la intención de ver mejoras de la siguiente manera:

| Finalizaciones de mejoras de los sistemas | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|------|------|------|
| NetSuite | ✓ | | |
| Sistemas de Información de Recursos Humanos | ✓ | | |
| Presupuesto y planificación | | ✓ | |
| Gestión de Grants | | ✓ | |
| Gestión de Proyectos | | | ✓ |

Análisis de Riesgo

El Plan Estratégico de Water For People 2025-2027: Aprender, adaptarnos y crecer para lograr un impacto significativo establece objetivos ambiciosos en nuestro camino hacia Destino 2030. Si bien confiamos en que haremos avances significativos hacia el logro de nuestros objetivos durante este período estratégico, varios factores externos tienen el potencial de poner a prueba nuestra capacidad para ello. El **cambio climático** es una de las mayores amenazas a nuestro trabajo y tiene el potencial de causar que la infraestructura WASH falle, lo que resultaría en un retroceso en nuestros objetivos. Por eso, hemos priorizado la resiliencia climática en este período estratégico.

La economía mundial sigue mostrando volatilidad, incluso a través de las últimas etapas de la pandemia de Covid-19. Esta **volatilidad económica** presenta riesgos en cuanto a nuestra capacidad de elevar los ingresos necesarios para cumplir con nuestros objetivos de Destino 2030 y los aumentos en nuestros costos de negocios. Monitorearemos el panorama económico mundial y adaptaremos nuestra estrategia de ingresos y operaciones, cuando sea necesario, a medida que cambien las perspectivas financieras.

A medida que nos centramos más en el fortalecimiento de los sistemas a nivel nacional, sabemos que la voluntad política es un factor crítico para nuestro éxito. Como resultado, la **agitación política** se convierte en un riesgo mayor. A medida que cambian los gobiernos en los países donde trabajamos, las prioridades políticas pueden cambiar, lo que hace que nuestro progreso se ralentice. En su forma más extrema, es posible que veamos la necesidad de cerrar operaciones, como lo hicimos en Nicaragua durante el último período estratégico. En la medida de lo posible, trabajaremos para lograr cambios en las políticas, los cuales son más resilientes a los cambios en el liderazgo político, y continuaremos asociándonos estrechamente con legisladores de alto nivel, así como también con funcionarios gubernamentales no políticos. Esperamos que esa forma de trabajar dé como resultado los niveles de **asignación de recursos WASH** que se requieren en los países donde trabajamos, a fin de que podamos cumplir nuestros objetivos.

La **ciberseguridad** sigue siendo un riesgo importante. A finales de 2023, sufrimos una brecha de ciberseguridad. Futuras brechas tienen el potencial de congelar nuestras operaciones y también presentan riesgos a la reputación para nuestros donantes. Seguimos invirtiendo en ciberseguridad y mejorando nuestros sistemas.

Además de los factores de riesgo externos, internamente sabemos que la **falta de adaptación** es uno de nuestros mayores riesgos internos. Debemos estar dispuestos a examinar nuestras formas de trabajar para identificar aquellas prácticas que nos han sido útiles para llegar a donde estamos, pero que tal vez no nos sirvan para alcanzar nuestros objetivos de Destino 2030 y más allá. Continuaremos aumentando nuestra capacidad de ser autocríticos, aprender de nuestros éxitos y fracasos y adaptarnos al futuro.

Nuestra estrategia de crecimiento requiere una inversión significativa para aumentar nuestro financiamiento sin restricciones e institucional. Sin un **compromiso de inversión en el desarrollo de recursos**, no podemos alcanzar los niveles de financiación necesarios para alcanzar nuestros ambiciosos objetivos. Sabemos que esta inversión tardará en madurar, por lo que tendremos que mostrar fortaleza para permitir que la inversión rinda resultados.

¡Hacia 2028!

Mientras finalizamos el período estratégico 2022-2024, estamos ansiosos por embarcarnos en el período 2025-2027. Los objetivos que nos hemos fijado en este período estratégico son ambiciosos, pero estamos seguros de que nos prepararán para ver una rápida expansión de nuestro impacto en el período estratégico final de Destino 2030.

Para cerrar nuestro documento de Plan Estratégico 2025-2027, reflexionamos sobre nuestros valores organizacionales actualizados. La creación de estos valores es uno de los principales éxitos de nuestro período estratégico 2022-2024 y es un paso fundamental en nuestro camino hacia un cambio organizacional que apoye el Destino 2030 (Resultado 6 – Cambiarnos a nosotros mismos). Estos valores se desarrollaron a través de un proceso participativo en el que los líderes de los comités de transformación interna pidieron ideas y aportes de sus respectivas regiones, los mismos que fueron perfeccionados por un comité global. Reflejan no solo la identidad que deseamos tener como organización, sino también los valores que esperamos promover dentro del sector WASH en general. Estamos orgullosos de que estos nos guiarán hacia 2028 y más allá.

Nuestros Valores



Transformación Colectiva

Creemos en el poder de la acción cooperativa.

Para desafiar proactivamente el estatus quo, compartimos nuestras fortalezas y nuestros aprendizajes con los socios y adoptamos nuevas ideas. Creemos que la colaboración conduce a ideas más enriquecedoras y soluciones sólidas.



Administración Ambiental

Estamos comprometidos a ser administradores responsables del medio ambiente.

Luchamos contra las crecientes desigualdades y toma de decisiones en torno a las prácticas ambientales. Creemos que la acción climática y la protección de los recursos hídricos son esenciales para la salud a largo plazo del planeta para las generaciones futuras.



Integridad

Actuamos con honestidad y transparencia para inspirar confianza.

Nuestro compromiso con nuestros valores es inquebrantable en cuanto a cómo nos relacionamos unos con otros (predicamos con el ejemplo) y cómo hacemos nuestro trabajo y lo que cuesta. Construimos y apoyamos los sistemas que crean un mundo justo y digno y hacemos lo correcto de la manera más eficiente y responsable.



Valentía

Alentamos la exploración valerosa de nuevas ideas y la toma de riesgos informada.

Creemos que ser intencionales y avanzar hacia lo desconocido es la piedra angular de la innovación. Fomentamos una cultura de resolución creativa de problemas y comunicación abierta a fin de tratar de manera proactiva temas difíciles para una evolución continua.



Amplificación de todas las voces

Al poner a las personas en primer lugar, celebrar la diversidad y buscar la justicia, damos prioridad a nuestra humanidad compartida.

Apoyamos la participación significativa y la autonomía de las personas de todos los orígenes. Amplificamos las voces locales mientras invertimos en el bienestar, las habilidades y las oportunidades de todos.

Anexo 1: Iniciativas Prioritarias del Propósito

Fondo de Financiamiento WASH Rural de América Latina

Water For People ha asumido compromisos de Cobertura Total Para Siempre en 18 zonas asociadas en toda América Latina impactando potencialmente a casi medio millón de personas, 1,000 comunidades, 800 escuelas y 120 clínicas. Al cierre de 2023, de los 90 hitos de Cobertura Total en materia de agua, saneamiento e instituciones públicas requeridos en la región, se había logrado 39 (43%). Además, se alcanzaron seis hitos de Para Siempre de un total de 36 (17%). Según estimaciones internas de los costos asociados con llegar a la Cobertura Total Para Siempre, el presupuesto requerido para alcanzar el 100% de los hitos a fin de alcanzar la fase de salida en América Latina es de aproximadamente US\$ 30 millones. En los últimos tres años, los cuatro programas de País de Water For People en América Latina han tenido un presupuesto total de US\$ 3 millones al año. Al ritmo actual, se necesitarán más de 10 años para alcanzar la salida en las 18 zonas asociadas, o incluso más si hay retrasos debido a los ciclos políticos, los retrasos en la cofinanciación a nivel de distrito o los desastres naturales.

El objetivo del Fondo de financiamiento WASH rural de América Latina es aumentar significativamente el financiamiento disponible para los gobiernos locales en América Latina, impactando a medio millón de personas. El Fondo de Financiamiento WASH Rural de América Latina crea un mecanismo de financiación colectiva en el que los financiadores invierten en las necesidades prioritarias en la vía del impacto local en América Latina. Esta inversión se utilizará para acelerar el avance hacia la fase de salida en las zonas asociadas actuales de Water For People en América Latina. Al acelerar nuestro avance hacia la salida en las zonas asociadas de Cobertura Total Para Siempre, nuestros programas de País pueden redirigir su enfoque hacia abordar iniciativas de vías de impacto subnacionales y nacionales, llegando así a más personas.

Este modelo se basa en la experiencia de Water For People con el Programa Lazos de Agua de la One Drop Foundation, el cual, durante tres años, recaudó US\$ 25 millones del Banco Interamericano de Desarrollo, la Fundación Coca-Cola, la Compañía Coca-Cola, y FEMSA entre 2017 y 2020, para cuatro países latinoamericanos. El Fondo de financiamiento WASH rural de América Latina de Water For People se dirigirá a bancos multilaterales de desarrollo, agencias bilaterales y empresas multinacionales, con el objetivo de recaudar al menos US\$ 3 millones en 2025, US\$ 5 millones en 2026 y US\$ 5 millones en 2027, totalizando US\$ 13 millones en el período 2025-2027. Nuestro objetivo es recaudar al menos US\$ 20 millones para el Fondo de financiamiento WASH rural para 2030. Suponiendo que los otros fondos organizacionales distribuidos en la región de América Latina se mantengan estables, la incorporación del Fondo de financiamiento WASH rural de América Latina aumentará el presupuesto para los cuatro programas de País de América Latina, de aproximadamente US\$ 9 millones en tres años a un monto que oscile entre US\$ 22 y 29 millones.

Water For People invertirá fondos en las zonas rurales de mayor necesidad. En América Latina, todavía hay necesidades apremiantes en cuatro distritos de Guatemala, tres de Bolivia, uno de Honduras y uno de Perú, todos los cuales requieren inversiones significativas para finalizar la construcción de sistemas de agua e infraestructura WASH y consolidar el impacto para casi medio millón de personas. Además de garantizar que haya más fondos disponibles, debemos priorizar las actividades que mayormente impactarán la transición de las zonas asociadas hacia la salida. Al priorizarlas, podemos ser intencionales en cuanto a los recursos disponibles para acelerar el logro de los Hitos de Cobertura Total y Para Siempre en las zonas rurales y dispersas.

La Campaña del Desafío WASH de Ruanda

Water For People ha estado asociado con el gobierno de Ruanda durante 15 años. Al encontrarse actualmente activo en 15 de los 30 distritos de Ruanda, Water For People ha demostrado credibilidad en el espacio WASH del país y ha creado evidencia sólida para la prestación de servicios WASH sostenibles. Trabajando juntos, el gobierno de Ruanda ha desarrollado planes nacionales de inversión WASH que cuentan con los datos necesarios para que dicho gobierno tome decisiones presupuestarias y de planificación a fin de lograr las metas nacionales para WASH y el ODS 6. El gobierno ruandés utilizó esos planes para desarrollar el Estrategia de financiación WASH para Ruanda (2022).

Ruanda es uno de los pocos países que están en camino de alcanzar sus objetivos ODS 6. El logro de los objetivos ODS 6 en Ruanda es posible gracias a un entorno habilitante sólido, que incluye una voluntad política de alto nivel dentro del gobierno nacional y un compromiso y una asignación consistente de fondos para el sector WASH. La Estrategia de Financiación WASH para Ruanda (2022) muestra que se necesitan US\$ 400 millones anualmente a fin de que Ruanda alcance sus objetivos ODS 6 para 2030. Actualmente, el gobierno ruandés y otros socios invierten aproximadamente US\$ 80 millones por año en el sector WASH. Esta inversión es a través de agencias multilaterales, donantes bilaterales, ONG internacionales y nacionales y la recaudación de impuestos y aranceles. A pesar de los significativos avances logrados en Ruanda, aún faltan US\$ 320 millones al año para alcanzar el ODS 6.

Durante el período estratégico 2025-2027, Water For People invertirá significativamente para colaborar con el gobierno ruandés y otras organizaciones de ideas afines para desarrollar mecanismos que cierren la brecha de financiación. A esta iniciativa la llamamos la **Campaña del Desafío WASH de Ruanda**.

La Campaña del Desafío WASH de Ruanda tiene como objetivo movilizar al menos US\$ 320 millones anualmente hasta 2030 para cerrar la brecha de inversión WASH. Water For People colaborará con el gobierno ruandés, instituciones financieras y otros socios públicos y privados para desbloquear los cuellos de botella y obtener los recursos necesarios al mismo tiempo que se comprometen con un plan y una estrategia de financiamiento singulares. Es esencial movilizar financiación nueva y en mayores cantidades proveniente de una variedad de fuentes, incluidos impuestos, aranceles, transferencias de socios para el desarrollo, fondos climáticos y cuentas por pagar.

Los objetivos de la Campaña del Desafío WASH de Ruanda son:

- Crear conciencia sobre la brecha de financiamiento, gobernanza y capacidad en Ruanda, lo que resultará en la movilización de más inversiones hacia los sectores WASH en Ruanda, y además:
 - Influir en el cambio en los sistemas del subsector WASH con enfoque en la planificación y financiación
 - Atraer financiación WASH de diferentes donantes e inversionistas y garantizar que la financiación climática se movilice e invierta en WASH.
- Impulsar un cambio de comportamiento y asegurar el compromiso entre las partes interesadas clave en relación con el financiamiento de la Campaña del Desafío WASH de Ruanda, coordinada y ejecutada con socios de desarrollo y partes interesadas.
- Apoyar al gobierno para atraer instituciones financieras e inversionistas privados con el fin de que inviertan en sistemas WASH sostenibles a través de múltiples medios, incluidos los grants, los préstamos asequibles y las asociaciones entre los sectores público y privado.

Para lograr los objetivos anteriores, la Campaña del Desafío de Ruanda llevará a cabo cuatro fases:

- **Fase 1:** Desempacar y generar información basada en evidencia (~6 meses)
- **Fase 2:** Confirmación de la aceptación y el compromiso del gobierno con un mecanismo para gestionar la Campaña del Desafío WASH de Ruanda (~12 meses, con superposición de la Fase 1)
- **Fase 3:** Desarrollo de materiales de campaña (~6 meses después de completar la Fase 2)

- **Fase 4:** Lanzamiento de la campaña – (hasta que se obtenga la financiación, se inicia al finalizar la Fase 3)

Los resultados esperados son compromisos de financiación de socios, donantes e inversionistas, como lo demuestran:

- Los nuevos donantes comprometidos a financiar WASH en Ruanda.
- Los US\$ 1,500 millones recaudados hasta 2030.
- Todas las comunidades, los centros de salud y las escuelas de Ruanda que tendrán acceso a servicios WASH sostenibles para 2030.

Unidades de Apoyo Técnico en India

El Gobierno de India ha invertido mucho en infraestructura de agua y saneamiento. La Misión Swachh Bharat comenzó en 2014 con el objetivo de lograr un país libre de defecación al aire libre para 2019. La Misión Jal Jeevan se inició en 2019 con el objetivo de proporcionar agua potable segura y adecuada a través de conexiones domésticas individuales para 2024. Estas inversiones son encomiables y muestran voluntad política de alto nivel. Estas también han logrado grandes avances en el aumento del número de personas con acceso al agua corriente y a un saneamiento mejorado.

Ante el aumento de la inversión del gobierno nacional en infraestructura, el gobierno de India ha pedido ayuda a las organizaciones de la sociedad civil y a las ONG para movilizar la demanda ciudadana mediante el pago de tarifas y responsabilizando a los proveedores de servicios, formar las capacidades de los proveedores de servicios, desarrollar sistemas de monitoreo para seguir el progreso, aprovechar los datos para la toma de decisiones, incorporar las mejores prácticas relacionadas con la gobernanza del agua y facilitar el aprendizaje en todos los estados.

La estrategia del programa de País de Water For People en India se alinea con estas realidades emergentes y requiere amplificar y acelerar nuestros esfuerzos para fortalecer todo el sistema WASH en alineación con la Estrategia Destino 2030. Los gobiernos y servicios públicos estatales y distritales son fundamentales en este esfuerzo y requieren apoyo para garantizar que las inversiones en infraestructura nacional puedan operarse y mantenerse de manera sostenible.

Durante el período estratégico 2025-2027, Water For People centrará su implementación en India brindando asistencia técnica y apoyo a las partes interesadas del gobierno. Este trabajo subnacional a nivel distrital y estatal conducirá a una mayor funcionalidad y sostenibilidad de los servicios WASH proporcionados por el gobierno indio. Si bien nuestra iniciativa asociada se centrará en India, muchos programas de País de Water For People están participando en estrategias similares y garantizaremos el aprendizaje mutuo entre países.

Un mayor enfoque de Water For People en brindar apoyo técnico con un menor enfoque en las mejoras a la infraestructura exige cambios en nosotros mismos en cuanto a planificación, implementación y medición de nuestro avance como organización. Requiere pensar en cómo planificar, implementar y medir o avanzar a escala y a través del gobierno y otros sistemas convencionales. Requiere dejar de lado nuestro control sobre la implementación, pero no perder nuestro deseo de obtener resultados de calidad. Es una nueva forma de pensar y actuar como organización que requiere diferentes mentalidades y habilidades para navegar en el sistema público.

Al establecer Unidades de Apoyo Técnico a nivel distrital y estatal, tenemos el potencial de llegar a 100 millones de personas en India a través de una mejor prestación de servicios WASH. Una muestra de las actividades estratégicas hacia esta iniciativa es:

- Centrarse en fortalecer la capacidad de las instituciones gubernamentales distritales y estatales para la sostenibilidad de los servicios de agua potable y saneamiento. Financiamos infraestructura solo cuando trabajemos específicamente en innovación.
- Elevar nuestro modelo operativo de zonas asociadas, de bloques o cuadras al distrito, para garantizar una replicabilidad y escala más fácil a través de mecanismos gubernamentales.
- Apoyar a los gobiernos distritales en la implementación de los planes brindando asistencia técnica y social en función del contexto y las prioridades que identifiquemos conjuntamente.
- Cambiar el enfoque de capacitar a los trabajadores de primera milla como norma a apoyar a los proveedores de servicios para mejorar su autoeficacia y desempeño con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios WASH.
- Liberar las finanzas y la experiencia dentro de otros esquemas y programas gubernamentales y canalizarlos hacia el sostenimiento de la infraestructura WASH.

Resiliencia Climática

Alrededor del 90% de los desastres climáticos están relacionados con el agua.⁹ El cambio climático es el cambio del agua.

Estamos viendo que el cambio climático ya afecta el acceso al agua de personas en todo el mundo a través de huracanes más devastadores, inundaciones y tormentas inesperadas. Y con el mayor riesgo de incendios forestales, sequías y contaminación del agua, las comunidades necesitan desesperadamente servicios WASH seguros y sostenibles. Los países de ingresos bajos y medios son los que más tienen que perder frente a estos desastres climáticos.¹⁰ Dadas las vulnerabilidades existentes en aspectos tales como alimentos, agua, salud e infraestructura, un desastre los hace retroceder aún más. En un giro más profundo de la injusticia, estas comunidades son también las que menos contribuyen al cambio climático.¹¹

El cambio climático tiene un efecto directo en las familias y en la capacidad del mundo para cumplir el ODS 6, en lo que respecta a:

- **Demasiada agua:**
El cambio climático amenaza la seguridad del agua y el medio ambiente en todos los lugares donde trabaja Water For People. Los fenómenos meteorológicos extremos, como inundaciones y huracanes, que a menudo van acompañados de vientos extremos y deslizamientos de tierra, pueden causar daños directos a la infraestructura de agua y saneamiento, tales como puntos de agua, pozos, retretes e instalaciones de tratamiento de aguas residuales.
- **Muy poca agua:**
El aumento de las temperaturas hace que sea menos probable que una gota de lluvia llegue al agua subterránea, lo que provoca sequías y una disponibilidad de agua menos predecible. La destrucción de la vegetación y la cubierta arbórea debido a sequías, incendios forestales o cambios en la agricultura intensifica la erosión del suelo, reduciendo la recarga de las aguas subterráneas.
- **Agua más contaminada:**
Las inundaciones, especialmente en zonas con servicios sanitarios gestionados de forma segura limitados, pueden provocar la propagación de contaminantes y enfermedades. Y con el aumento del nivel del mar, el agua salada puede contaminar más fácilmente los acuíferos de agua dulce. Eventos extremos como este pueden provocar brotes de enfermedades.

Destino 2030 se basa en el fortalecimiento de los sistemas WASH. Y la adaptación al cambio climático es fundamental para crear un entorno propicio que promueva la prestación perdurable de servicios WASH. Durante el período estratégico AF25-27, continuaremos aumentando nuestro enfoque en incorporar la resiliencia climática en nuestro trabajo de fortalecimiento de los sistemas WASH. Construiremos resiliencia en zonas de impacto global, nacional y local. Diseñaremos programas que identifiquen adaptaciones basadas en riesgos para fortalecer la infraestructura, aumentar la flexibilidad de la gestión de los servicios y mejorar la salud de los ecosistemas de agua dulce.

Para fines del AF2027, WASH resiliente al clima se incorporará en todos los países donde trabajamos con adaptaciones basadas en riesgos que se realizarán a nivel local, contribuciones climáticas al sector Finanzas a nivel nacional y el progreso de WASH se medirá en función de los indicadores de resiliencia climática a nivel global.

⁹ Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Cambio climático y desastres relacionados con el agua, 2023

¹⁰ Iniciativa de Adaptación Global de Notre Dame, Índice de países, 2021

¹¹ Climate Watch Data, Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional

Para lograr esta ambición, el siguiente cuadro presenta los hitos y las actividades que se han mostrado a través de borradores de las hojas de ruta regionales y las reflexiones globales sobre los esfuerzos para integrar la resiliencia climática en nuestro trabajo en el último período estratégico. Estos hitos y actividades presentan un marco global para el progreso, y los hitos y el ritmo reales variarán según la región. El esfuerzo por contextualizar estos marcadores de avance global ha comenzado y continuará durante AF25.

Hitos de resiliencia climática, medidas de avance y ejemplos de actividades para el Plan Estratégico 2025-2027

| | | |
|---|---|--|
| <p>Para fines del AF27, WASH resiliente al clima se incorporará en todos los países donde trabajamos con adaptaciones basadas en riesgos que se realizarán a nivel local, contribuciones climáticas al sector Finanzas a nivel nacional y el progreso de WASH se medirá en función de los indicadores de resiliencia climática a nivel global.</p> | | |
| <p>Hito AF25: Se están desarrollando y en progreso hojas de ruta regionales para la resiliencia climática</p> | <p>Hito AF26: a resiliencia climática se integra en todos los programas WASH.</p> | <p>Hito AF27: Los impactos de la integración de la resiliencia climática son claros a nivel local, nacional y global.</p> |
| <p>Medidas de avance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hojas de ruta completadas en cada región con hitos contextualizados establecidos. • El 40% del personal programático completó el curso de Academia de Sistemas WASH sobre WASH resiliente al clima. • • Aumento de las capacidades de evaluación de riesgos. • • Se documentan ejemplos de cómo ya estamos integrando la resiliencia climática en la programación. | <p>Medidas de avance</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 70% del personal programático y socios gubernamentales clave completaron el curso de Academia de Sistemas WASH sobre WASH Resiliente al Clima. • Se identifican las responsabilidades relacionadas con el clima en las descripciones de puestos y los objetivos de desempeño anuales y se cubren los vacíos de personal, siempre que sea posible. • Se asegura el presupuesto para la transición hacia la resiliencia climática en cada programa de País. • Se han documentado ejemplos de planificación maestra distrital basados en evaluaciones de riesgos climáticos en cada región. • Se han implementado adaptaciones basadas en riesgos en cada país considerando infraestructura, gestión de servicios y salud de los ecosistemas de agua dulce. • Se ha integrado la resiliencia climática a las herramientas para medir la fortaleza del sector nacional en cada región. • Los POMs muestran actividades de los países que se relacionan con las hojas de ruta regionales para la resiliencia climática. | <p>Medidas de avance</p> <p>A nivel local:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollaron diseños deliberados de programas integrados resilientes al clima. • Se han implementado y documentado adaptaciones basadas en riesgos para fortalecer la infraestructura, mejorar la flexibilidad de la prestación de servicios y mejorar la salud de los ecosistemas de agua dulce en todos los programas de País. • Se ajustaron las actividades de monitoreo del programa de País para alinearse con los indicadores del Programa Conjunto de Monitoreo (JMP) para WASH resiliente al clima. <p>A nivel nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollaron diseños deliberados de programas integrados resilientes al clima a nivel subnacional y nacional. • WASH está incluido en los Planes Nacionales de Adaptación (PNA) en todos los países donde trabajamos. • El financiamiento climático contribuyó al financiamiento del sector nacional en todos los países donde trabajamos • Se formaron asociaciones más allá de WASH para abordar los desafíos multisectoriales de seguridad hídrica en todos los países donde trabajamos. <p>A nivel global:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las medidas JMP y GLAAS para WASH resiliente al clima están alineadas con la definición de SWA de WASH resiliente al clima e impulsan el cambio sectorial. • El financiamiento para la adaptación al clima ha aumentado en relación con el financiamiento para la mitigación y está desbloqueando mayores flujos financieros para WASH. |