

Plan Estratégico 2026-2030



**Asociación Nacional de
Ciegos de Guatemala
-ANCG-**



AUTORIDADES

M.A. Sebastian Toledo Sebastian – Presidente

Lic. Alejandro Antonio Paz Ambrosio – Vicepresidente

Sra. María Aidé Palencia – Secretaria

Lic. José Eduardo Curruchich – Tesorero

Sr. Mario Israel Mauricio – vocal I

Sr. Gustavo Emilio Rodas Palacios – vocal II

Prof. Carlos Romeo Guevara de Paz – vocal III

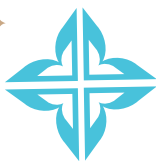
Plan Estratégico ANCG, 2026-2030

Aprobado según: Acta 03-2025 de la Asamblea General Ordinaria de Socios; de la Asociación Nacional de Ciegos de Guatemala, punto noveno, Inciso 9.2 celebrada el 30 de noviembre de 2025

Este plan fue elaborado con el apoyo financiero de CBM International

Elaboración: José Eduardo Curruchich

Diagramación y maquetación: Diana García



Índice

INTRODUCCIÓN	4
MARCO JURÍDICO	5
MARCO POLÍTICO	7
ASPECTOS HISTÓRICOS Y DE IMPACTO	8
RESUMEN EJECUTIVO: LA MISIÓN COMO EJE CENTRAL	
DE NUESTRA VISIÓN.....	11
IDENTIDAD ESTRATÉGICA	12
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO: FODA, STAKEHOLDERS	
Y ECOSISTEMA DE ALIADOS.....	13
TEORÍA DEL CAMBIO: NUESTRA VISIÓN EN ACCIÓN	20
ESTRUCTURA Y FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN (2026-2030)	22
OBJETIVOS Y PLANES DE ACCIÓN 2026-2030	23
MATRIZ DE RIESGOS Y PLAN DE MITIGACIÓN	28
PLAN DE SOSTENIBILIDAD INTEGRAL	30
MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE (MEA) Y GESTIÓN	
DE LA INFORMACIÓN.....	32
PRESUPUESTO DETALLADO (2026-2030)	34
CRONOGRAMA Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (2026-2030)	36
TRANSFORMACIÓN DIGITAL: UN EJE TRANSVERSAL	38
COMPLEMENTOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	39
GLOSARIO DE TÉRMINOS CLAVE	41





I. Introducción

Durante décadas, la Asociación Nacional de Ciegos de Guatemala (ANCG) ha sido un motor de cambio e impacto para las personas con discapacidad visual en el país. El siguiente Plan Estratégico 2026-2030 es el resultado de un proceso de profunda reflexión de nuestros asociados y asociadas, No es solo una hoja de ruta; es una promesa a nosotros mismos y para las generaciones futuras diseñada para fortalecer nuestra voz y nuestro impacto, asegurando la sostenibilidad y el relevo generacional; Para que Juntos, hagamos de nuestra visión una realidad.






II. Marco Jurídico

El Plan Estratégico 2026-2030 de la ANCG se establece sobre un sólido andamiaje jurídico y político, el cual no solo justifica los requerimientos de la ANCG, sino que también sirve de mandato para sus acciones de incidencia. Este marco opera en dos niveles: el internacional, que establece el estándar de derechos, y el nacional, que define la acción concreta en Guatemala.

La ANCG basa su misión en el respeto a la jerarquía normativa, utilizando los instrumentos de mayor rango para exigir el cumplimiento en el ámbito nacional. Por ende, La fuente suprema de derechos en el Plan Estratégico de la ANCG 2026-2030 son los tratados internacionales, los cuales obligan al Estado de Guatemala a actuar en favor de la población con discapacidad.

Bajo esta premisa, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) es un cimiento legal fundamental. En concordancia, El plan busca orientar su impacto final con este tratado asegurando que todas las acciones contribuyan a la promoción y el goce pleno de los derechos de las personas con discapacidad en línea con los estándares internacionales sobre derechos humanos. Consecuentes con estos estándares más amplios, se garantiza un enfoque de género, equidad, igualdad y justicia.



La contribución del Plan Estratégico de la ANCG 2026-2030, el cual busca el desarrollo de una sociedad más equitativa e inclusiva, empata con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), legitimando el impacto y las acciones de la ANCG.

La Constitución Política de la República de Guatemala, como norma suprema, garantiza los derechos fundamentales a todos los ciudadanos, sirviendo de fundamento primario para toda defensa legal y política. Sin embargo, la Legislación Nacional Vigente sobre Discapacidad (como el Decreto 135-96) no es suficiente por lo que la ANCG ha luchado históricamente por la gestión de soluciones y la representación de requerimientos y demandas. El Plan se justifica en la existencia de barreras estructurales y el incumplimiento de la legislación en el país.

III. Marco Político

La justificación de la ANCG para incidir radica en la brecha entre el mandato legal y su cumplimiento en la realidad, por lo que el marco político es la estrategia de la ANCG para traducir el mandato jurídico en políticas públicas operativas y vinculantes, enfocándose en la participación y el posicionamiento.

Los antecedentes de la ANCG incluyen la promoción de un acuerdo emitido por el Tribunal Supremo Electoral (TSE) para garantizar el derecho al sufragio seguro y secreto. Esta acción establece un precedente de la capacidad de la organización para impulsar normativas concretas.

Por ello el diseño del plan estratégico de la ANCG 2026-2030 incorpora aspectos que enfatizan este marco político, de incidencia y proyección externa, siendo este el componente de acción política del plan y teniendo como objetivo el de incidir en las políticas públicas para que el Estado asuma plenamente su papel como garante de los derechos.

IV. Aspectos históricos y de Impacto

Fundada el 17 de agosto de 1966, la Asociación Nacional de Ciegos de Guatemala (ANCG) se ha posicionado como un movimiento asociativo con casi seis décadas de labor ininterrumpida. Su propósito ha sido luchar por la gestión de soluciones a los problemas comunes y representar los requerimientos y demandas de las personas con discapacidad visual.

A lo largo de su historia, la ANCG ha demostrado un compromiso tangible con la misión a través de proyectos y logros significativos; los más relevantes han sido:

Ser Pioneros en Educación

Desde la década de los 90, la Asociación ha gestionado un programa de educación acelerada para personas adultas con ceguera y de baja visión. Además, ha desarrollado un programa de alfabetización en sistema de lectoescritura braille, bajo la fuerte convicción de mitigar el analfabetismo de las personas con discapacidad visual dentro del país.

Emprendimiento y Financiamiento

En 1967, la ANCG estableció la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Ciegos Unidos Santa Lucía, destinada para el financiamiento de proyectos, gastos personales y adquisición de vivienda, llegando a ser un servicio que alcanzó un importante éxito.






Promotores del Deporte Adaptado

La ANCG es la organización pionera en la implementación de deportes adaptados para personas con discapacidad visual en Guatemala, así como el precursor en la introducción del goalball, que es una combinación de diversas disciplinas deportivas. También inició con la organización de los primeros Juegos Deportivos Nacionales para las Personas con Ceguera y Personas de Baja Visión, que posteriormente tomaron carácter de internacionales.

Incidencia Política

En 1990, la ANCG y otras organizaciones promovieron la inclusión del sector en los procesos electorales de la Nación, lo que resultó en un acuerdo emitido por el Tribunal Supremo Electoral para garantizar este derecho, especialmente el ejercer el sufragio seguro y secreto, Además, la ANCG es miembro fundador del Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad (CONADI), ejerciendo su presidencia en tres periodos. También es socia fundadora de la Federación de Asociaciones de Personas con Discapacidad Visual de Guatemala (FEAPVIDIGUA) y de la Coordinadora de Organizaciones de Personas con Discapacidad de Guatemala (COPDIGUA).

Durante su trayectoria la ANCG, ha desarrollado diversos proyectos en alianza con cooperantes como la Asociación Danesa de Personas con Discapacidad (ADD), el Comité Internacional para el Desarrollo de los Pueblos (CISP Italia),



Christian Blind Mission (CBM Internacional), la Federación de Trabajadores Samaritanos (ASB Alemania), la Fundación Internacional para Sistemas Electorales (IFES), Fundación Once para América Latina (FOAL), Fundación Saraki de la República del Paraguay y el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (NIMD).

Redes Internacionales

La ANCG es una organización activa de la Unión Mundial de Ciegos (UMC), durante 2025 alcanzó formar parte de su Junta Directiva (2025-2029). También es socia fundadora de la Unión Latinoamericana de Ciegos (ULAC) y de la Red Latinoamericana de Organizaciones de Personas con Discapacidad y sus Familias (RIADIS); formando parte de los órganos de Gobierno de estas dos últimas organizaciones.

Resumen Ejecutivo: La Misión como Eje Central de Nuestra Visión

El Plan Estratégico 2026-2030 de la ANCG es un reflejo directo de nuestra Misión, la cual no es solo una declaración, sino el eje central de cada una de nuestras acciones. Este plan articula el cómo, a través de nuestra misión de promover los derechos y la participación de las personas con discapacidad visual, avanzaremos hacia nuestra visión de ser un referente representativo nacional e internacional en materia de derechos humanos, construyéndose sobre cinco pilares que sustentan la estrategia general y guían la toma de decisiones y las acciones. Se definen a partir de los objetivos y la misión, y ayudan a alinear los esfuerzos, permitiendo a la ANCG adaptarse al cambio, medir el progreso y ejecutar las tácticas necesarias de manera efectiva y sostenible. Bajo esta lógica, cada pilar del plan se concibe como un componente esencial para este avance.

Pilar 1: Fortalecimiento de la Identidad y la Estructura Organizacional.

Pilar 2: Generación de Autonomía y Sostenibilidad Financiera.

Pilar 3: Desarrollo de Liderazgo y Participación Inclusiva.

Pilar 4: Estrategia de Comunicación y Posicionamiento.

Pilar 5: Proyección Externa e Incidencia Política.



V. Identidad Estratégica

El Propósito y la Aspiración

Misión: “Promover el respeto y cumplimiento de los derechos y libertades fundamentales de las personas con discapacidad visual, para su efectiva participación en los distintos ámbitos de la sociedad, la academia y el desarrollo humano.”

Visión: “Ser un movimiento representativo de los derechos y libertades fundamentales de las personas con discapacidad visual, referente nacional e internacional en materia de derechos humanos, con enfoque de territorio, pueblo, género, equidad, igualdad, justicia y solidaridad.”

Valores Institucionales: Inclusión, Dignidad, Solidaridad, Compromiso y Transparencia.


VI. Análisis Estratégico del Entorno: FODA, Stakeholders y Ecosistema de Aliados

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) fue la herramienta de planificación estratégica fundamental para el diagnóstico. Este análisis permitió evaluar los Factores Internos (controlables) y los Factores Externos (no controlables) que afectan la continuidad y el crecimiento de la ANCG.

Fortalezas

Fortalezas (F) Atributos internos (capacidades, trayectoria) que dan una ventaja a la ANCG.

- **Trayectoria:** Sostenibilidad en 60 años de labor, disponibilidad de sede física, pioneros en educación acelerada y deportes adaptados, más de 800 personas asociadas a tenido durante su historia y un sinnúmero de colaboradores.
- **Capacidad:** Liderazgo de personas con discapacidad visual y capacidad para asumir responsabilidades ante organismos nacionales, regionales y mundiales, y mantiene una participación activa en redes internacionales. Presencia periódica en medios de comunicación social.
- **Operación:** Uso de herramientas tecnológicas en su gestión



técnica y administrativa. Práctica de la democracia que se asume como valor intrínseco y se cuenta con una junta directiva comprometida.

Oportunidades

Oportunidades (O) Factores del entorno que la ANCG puede y debe aprovechar.

- **Reconocimiento:** vinculación e identificación social y de organismos nacionales e internacionales, posicionamiento como ente de consulta.
- **Soporte administrativo y financiero:** Acceso a cooperación internacional y posibilidad de captación de apoyos nacionales.
- **Incidencia:** Ampliación de aliados estratégicos y espacios de participación política; y el acompañamiento político de alto nivel para asegurar resultados en proyectos.

Debilidades

Debilidades (D) Limitaciones internas que deben ser corregidas para el cumplimiento de la misión.

- **Recursos:** Limitado recurso humano y financiero para la ejecución y sostenibilidad.
- **Participación:** Escasa participación de mujeres y jóvenes.

- **Gestión:** Falta de procesos para asegurar el cambio generacional. deficiencias en la comunicación asertiva.

Amenazas

Amenazas (A) Factores externos que representan un riesgo o un obstáculo para la organización.

- **Continuidad:** Envejecimiento de la membresía por la falta de procesos para la captación de nuevos asociados. La ausencia de fuentes de financiamiento que limita el funcionamiento y ejecución de programas clave.
- **Operatividad:** Retiro de la sede por el Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala.
- **Riesgo Social:** Fuga de socios por la proliferación de organizaciones, disminución del interés asociativo.
- **Accesibilidad:** Dificultad de acceso a la sede por barreras en el transporte y accesibilidad del entorno físico.
- **Barreras estructurales:** Incumplimiento de la legislación, desconocimiento social y falta de datos oficiales sobre la discapacidad visual en el país.

Análisis Detallado de Grupos de Interés (Stakeholders):

Grupo de Interés	Intereses	Estrategia de Relación	Responsable
Gobierno de Guatemala	Cumplimiento de la ley, obtención de datos para la planificación.	Reuniones de incidencia y monitoreo bimestrales.	Presidente y comisión de Incidencia.
Donantes y Agencias de Cooperación	Impacto medible, transparencia financiera, cumplimiento de objetivos.	Presentación de informes trimestrales de avance.	Tesorero y vicepresidente .
Empresas Privadas	Responsabilidad Social Corporativa (RSC), visibilidad.	Presentación de propuestas de patrocinio.	El presidente y Comisión de Relaciones Externas.
Miembros de la ANCG	Participación, servicios de formación, promoción de derechos.	Asambleas generales, programas de liderazgo y formación.	Secretario y comisión de educación.
Comunidad en General	Toma de conciencia sobre la discapacidad visual, acceso a la información.	Campañas de comunicación en redes sociales.	Comisión de Comunicación y relaciones públicas.


Análisis del Ecosistema de Aliados y Actores Clave

Para asegurar que la ANCG se posicione de manera estratégica y optimice sus recursos, se ha realizado un análisis del ecosistema de organizaciones que trabajan en la promoción de los derechos de las personas con discapacidad visual. Este mapeo nos permite identificar oportunidades de sinergia, evitar la duplicación de esfuerzos y fortalecer nuestra labor a través de alianzas estratégicas.

Actor Clave	Rol y Enfoque	Oportunidades de Colaboración
Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Proveedor de servicios especializados (educación, salud, rehabilitación).	Alianza Estratégica: Coordinar servicios para ofrecer un apoyo integral a los miembros, evitando duplicidad.
Organizaciones de base comunitaria (ej. grupos de apoyo locales)	Se enfocan en la atención directa y en la promoción local.	Alianzas Tácticas: Fortalecer su labor con capacitaciones y herramientas de la ANCG, y recibir insumos de la base para la incidencia política.

Actor Clave	Rol y Enfoque	Oportunidades de Colaboración
Agencias de Cooperación (internacionales)	Financian proyectos de desarrollo y fortalecimiento institucional.	<p>Alianza de Financiamiento:</p> <p>Presentar propuestas conjuntas o alineadas que cubran áreas que son secundarias de la ANCG, pero que son clave para su misión.</p>
Universidades y Centros de Investigación	Generan conocimiento y ofrecen apoyo técnico.	<p>Colaboración en Conocimiento:</p> <p>Trabajar en la recolección de datos y la investigación para fortalecer el Pilar 5 (Incidencia Política) y el Pilar de Transformación Digital.</p>
Federación de Asociaciones de Personas con Discapacidad Visual de Guatemala	Representa y coordina a varias organizaciones en el sector, facilitando una voz unificada y la colaboración.	<p>Alianza de Incidencia: Coordinar estrategias de lobby y campañas de toma de conciencia conjuntas para amplificar el impacto en políticas públicas.</p>

Actor Clave	Rol y Enfoque	Oportunidades de Colaboración
Christian Blind Mission (CBM Internacional)	Organización internacional de desarrollo que financia y apoya proyectos de inclusión.	Alianza de Financiamiento y Asesoría Técnica: Acceder a fondos y conocimientos especializados para la ejecución de proyectos de alto impacto, especialmente en temas de desarrollo inclusivo y fortalecimiento.
ADD Guatemala	Organización dedicada a la promoción de los derechos de las personas con discapacidad en el país.	Alianza Estratégica: Colaborar en iniciativas de incidencia y concienciación más amplias, aprovechando su experiencia y redes para fortalecer la agenda de derechos de las personas con discapacidad visual, así como las de desarrollo organizacional.
CONADI	(Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad) Ente estatal de coordinación de políticas públicas.	Alianza de Incidencia y Gobernanza: Mantener una agenda de trabajo conjunta para asegurar la aplicación de la ley y la inclusión de los requerimientos de la ANCG en la planificación gubernamental.







V. Teoría del Cambio: Nuestra Visión en Acción

Este plan se basa en una lógica fundamental: si fortalecemos nuestra estructura, generamos autonomía financiera, desarrollamos líderes, posicionamos nuestra voz y ejercemos incidencia política, entonces la ANCG se consolidará como un referente nacional e internacional en derechos humanos, garantizando la participación efectiva de las personas con discapacidad visual en la sociedad y contribuyendo a la reducción de la desigualdad en el país.

Nuestra visión se materializará a través de la siguiente cadena de resultados.

1. **Insumos:** Voluntad y compromiso de la Junta Directiva y asociados, recursos financieros y técnicos, alianzas estratégicas.
2. **Actividades:** Creación de manuales, talleres de formación, campañas de comunicación, reuniones de incidencia.
3. **Productos:** Manuales de funciones, procesos, procedimientos administrativos y financieros; líderes capacitados, reportes de impacto, propuestas de políticas públicas y leyes.
4. **Resultados a Corto Plazo:** Mayor eficiencia interna, incremento en la captación de apoyos, aumento de la participación de mujeres y jóvenes.

- 
- 
- 
- 
5. **Resultados a Largo Plazo:** Sostenibilidad financiera, aumento de la influencia política de la ANCG, mayores oportunidades para la comunidad con discapacidad visual.

 6. **Impacto Final:** Un movimiento representativo y reconocido a nivel nacional e internacional, que contribuye a una sociedad más equitativa e inclusiva, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La convención sobre los derechos de las personas con discapacidad (CDPD) y los estándares internacionales sobre derechos humanos. internacionales en materia de derechos humanos.



VI. Estructura y Fases de Implementación del Plan (2026-2030)

Para asegurar una ejecución ordenada y estratégica, el plan se implementará en tres fases:

Fase 1 (2,026): La Fase de Fortalecimiento

Se enfoca en el **Pilar 1**: Fortalecimiento de la Identidad y la Estructura Organizacional.

Fase 2 (2,027-2,028): La Fase de Crecimiento

Se enfoca en el **Pilar 2**: Generación de Autonomía y Sostenibilidad Financiera y el inicio del **Pilar 3**: Desarrollo de Liderazgo y Participación Inclusiva y el **Pilar 4**: Estrategia de Comunicación y Posicionamiento.

Fase 3 (2,029-2,030): La Fase de Expansión

Se enfoca en la consolidación de las alianzas, la sostenibilidad y el aumento de la representación para alcanzar la visión, incluyendo el **Pilar 5**: Proyección Externa e Incidencia Política.

Si bien se establece un modelo entre fases lógicas, parte de las bondades que sustentan el plan estratégico es la flexibilidad en función a la coyuntura institucional, nacional e internacional; actuando en consecuencia a las oportunidades o amenazas que se detecten.

VII. Objetivos y Planes de Acción 2026-2030

El éxito de cada pilar depende de la interdependencia entre ellos. El Fortalecimiento de la Identidad es la base para lograr la Sostenibilidad Financiera, ya que la credibilidad atrae a los cooperantes. La Estrategia de Comunicación es la herramienta que hará que los logros de los otros pilares sean visibles y atractivos para el público.

Pilar 1: Fortalecimiento de la Identidad y la Estructura Organizacional

Objetivo Estratégico

Activar la misión para transformar nuestra credibilidad en un fundamento de confianza institucional, que atraiga alianzas y legitime nuestra labor ante la sociedad.

Acciones Clave

Táctica 1.1: Creación del “Manual de Funciones de la Junta Directiva y Comisiones”.

Táctica 1.2: Implementación de Protocolos de Controles Internos.

Táctica 1.3: Reafirmar la Identidad y la Comunicación.

Indicadores de éxito:

KPI Cuantitativo (Operativo): Manual de funciones aprobado y

en uso para el Q1 2026.

KPI Cualitativo (Transformación Social): Reducción del 30% en los conflictos o duplicidad de tareas.

Pilar 2: Generación de Autonomía y Sostenibilidad Financiera

Objetivo Estratégico

Proveer los recursos necesarios para garantizar la sostenibilidad de nuestros programas de educación, emprendimiento e incidencia, asegurando que la asociación no dependa de una única fuente y pueda servir a nuestra comunidad a largo plazo. mitigando la (D) sobre la limitación de recursos financieros.

Acciones Clave

Táctica 2.1: Alianzas con el Sector Privado; Mitiga la D: Limitado recurso financiero.

Táctica 2.2: Plan de Cooperación Internacional; Aprovecha la O: Captación de apoyos de cooperación internacional.

Táctica 2.3: Campaña de Membresía y Desarrollo de Servicios Propios.

Indicadores de éxito

KPI Cuantitativo (Operativo): Firma de al menos 3 convenios de cooperación con empresas para Q4 2027.

KPI Cualitativo (Transformación Social): Envío de mínimo 5

propuestas de proyecto a cooperantes internacionales.

Pilar 3: Desarrollo de Liderazgo y Participación Inclusiva

Objetivo Estratégico

Ampliar nuestra misión mediante el desarrollo de una nueva generación de líderes con un enfoque de derechos humanos, capaces de incidir en los espacios de toma de decisiones y de asegurar la continuidad de nuestra visión en los próximos años; contrarrestando la (A) del envejecimiento de la membresía.

Acciones Clave


Táctica 3.1: Creación de un “Programa de Empoderamiento de Mujeres”. Mitiga la D: Escasa participación de la mujer.

Táctica 3.2: Establecimiento de un “Espacio Joven” que incluya a personas de diversas ruralidades y etnicidades. Minimiza la A: Envejecimiento de la membresía.

Táctica 3.3: Lanzamiento de la “Escuela de Liderazgo ANCG” con un enfoque en liderazgo interseccional. Disminuye la D: Falta de procesos para asegurar el cambio generacional.

Indicadores de éxito

KPI Cuantitativo (Operativo): Aumento del 25% en la asistencia de mujeres a las asambleas para 2027.



KPI Cualitativo (Transformación Social): Ejecución de al menos 2 proyectos anuales liderados por el “Espacio Joven” que aborden temas de la comunidad rural e indígena entre otros.

Pilar 4: Estrategia de Comunicación y Posicionamiento

Objetivo Estratégico

Posicionar a la ANCG para que nuestra voz sea escuchada y nuestra causa sea reconocida a nivel nacional, creando conciencia y movilizándolo a la sociedad hacia una efectiva inclusión.

Acciones Clave

Táctica 4.1: Lanzar una campaña de comunicación institucional.

Táctica 4.2: Fortalecer la comunicación interna.

Táctica 4.3: Desarrollar una estrategia de historias de impacto.

Indicadores de éxito

KPI Cuantitativo (Operativo): Aumento del 50% en la tasa de engagement en redes sociales.

KPI Cualitativo (Transformación Social): Publicación de al menos 4 historias de impacto al año, que reflejen el acceso a empleo, participación política o aumento de la autonomía de los miembros.

Pilar 5: Proyección Externa e Incidencia Política

Objetivo Estratégico

Incidir en las políticas públicas para que el Estado de Guatemala asuma plenamente su papel como garante de los derechos de las personas con discapacidad visual, y así asegurar el marco legal y la asignación de recursos necesarios para el desarrollo humano.

Acciones Clave

Táctica 5.1: Establecer y mantener una agenda de trabajo con entes estatales clave (por ejemplo, CONADI, TSE, Ministerios, entre otros).

Táctica 5.2: Participar activamente en mesas de diálogo y espacios de consulta gubernamentales.

Táctica 5.3: Proponer iniciativas de ley o reformas en pro de los derechos de las personas con discapacidad.

Indicadores de éxito

KPI Cuantitativo (Operativo): Un mínimo de 4 reuniones anuales con representantes de entes estatales clave.

KPI Cualitativo (Transformación Social): Inclusión de al menos una propuesta de la ANCG en la agenda de discusión de un ente estatal por año.

VIII. Matriz de Riesgos y Plan de Mitigación

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Plan de Mitigación	Plan de Contingencia
Riesgo 1: Cambio en la política gubernamental	Alto	Medio	Diálogo constante con CONADI y SEGEPLAN para la institucionalización de las acciones.	Activación de redes de aliados de la sociedad civil para campañas conjuntas de incidencia y lobby.
Riesgo 2: Retiro de un donante clave	Alto	Medio	Diversificar las fuentes de ingreso.	Activar el fondo de reserva de la asociación y lanzar una campaña de emergencia de recaudación de fondos entre los miembros y la sociedad.
Riesgo 3: Conflictos internos	Medio	Bajo	Implementar el Manual de Funciones y protocolos.	Establecer un comité de mediación interna. Reunión urgente de la Junta Directiva para abordar la situación.

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Plan de Mitigación	Plan de Contingencia
Riesgo 4: Baja participación de miembros	Bajo	Medio	Fortalecer la comunicación interna.	Gestar una serie de talleres regionales y encuestas para entender las barreras y adaptar los programas.
Riesgo 5: Ciberataques a bases de datos	Alto	Medio	Inversión en software de ciberseguridad y plan de respaldo de datos.	Aislamiento de la red y restauración de la información con respaldo de emergencia.
Riesgo 6: Desinformación o ataques en redes	Medio	Medio	Monitoreo constante de redes sociales y capacitación en comunicación de crisis.	Publicar comunicados oficiales claros y activar una red de voceros para contrarrestar la desinformación.



IX. Plan de Sostenibilidad Integral

La sostenibilidad de la ANCG no se limita a las finanzas, sino que abarca la continuidad del impacto y el liderazgo. Este plan se compromete con la sostenibilidad a largo plazo a través de dos enfoques principales: sostenibilidad de programas y sostenibilidad de liderazgo.




Sostenibilidad de Programas

Los programas clave (como la Escuela de Liderazgo y el Espacio Joven) serán diseñados para ser autosuficientes a largo plazo, ya sea a través de la búsqueda de financiamiento dedicado, alianzas con entidades gubernamentales o la creación de modelos de negocio social.

Sostenibilidad de Liderazgo

Se establecerá un plan de sucesión formal para los cargos de la Junta Directiva y las comisiones. La “Escuela de Liderazgo ANCG” es el pilar central de esta estrategia, garantizando que una nueva generación de líderes esté preparada para asumir las responsabilidades y asegurar la continuidad de la misión. Este plan incluirá:

- **Criterios de selección:** Definir un perfil claro para futuros líderes.

- 
- 
- 
- **Mentorías:** Establecer un programa formal de mentoría entre líderes actuales y jóvenes promesas.
 - **Cronograma de rotación:** Planificar la transición de roles para asegurar un relevo ordenado.

X. Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEA) y Gestión de la Información




El Plan Estratégico será un documento vivo que se adaptará y mejorará continuamente. Para ello, se implementará un robusto sistema de MEA y se sistematizará la gestión de la información con monitoreos, evaluaciones, aprendizajes y la gestión de la información.

Monitoreo: Se realizarán reuniones bimestrales de la Junta Directiva para revisar los indicadores clave de desempeño (KPIs). Se utilizará un dashboard de seguimiento digital para visualizar el progreso en tiempo real.

Evaluación: Se llevará a cabo una Evaluación de Medio Término (2028) para analizar el progreso de los objetivos y ajustar las tácticas. La Evaluación Final (2030) medirá el impacto total del plan en el logro de nuestra visión.

Aprendizaje: Los hallazgos de las evaluaciones y el monitoreo serán utilizados en talleres anuales para reflexionar sobre los éxitos y fracasos, permitiendo que la organización aprenda y se adapte de manera continua.

Gestión de la Información: Se desarrollará un marco de seguimiento de indicadores de impacto que midan el cambio real en la vida de los miembros, incluyendo métricas como el acceso a empleo, la participación política y el aumento de la



autonomía personal. La recolección y el análisis de estos datos permitirán tomar decisiones informadas, optimizar recursos y justificar el impacto de la ANCG a los cooperantes, alineando nuestros esfuerzos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

XI. Presupuesto Detallado (2026-2030)

Este presupuesto se presenta como una proyección multianual que se vinculará directamente con el Plan de Movilización de Recursos para asegurar la sostenibilidad del plan.

A. Gastos Fijos de Operación (Proyección Anual)

Concepto	2,026	2,027	2,028	2,029	2,030
Salarios y Honorarios	Q. 180,000	Q. 190,000	Q. 200,000	Q. 210,000	Q. 220,000
Alquiler y Mantenimiento de Oficina	Q. 36,000	Q. 38,000	Q. 40,000	Q. 42,000	Q. 45,000
Servicios Básicos	Q. 12,000	Q. 13,000	Q. 14,000	Q. 15,000	Q. 16,000
Gastos Administrativos	Q. 5,000	Q. 5,500	Q. 6,000	Q. 6,500	Q. 7,000
Subtotal Gastos Fijos	Q. 233,000	Q. 246,500	Q. 260,000	Q. 273,500	Q. 288,000

B. Gastos por Pilar Estratégico (Proyección Anual)

Pilar	2,026	2,027	2,028	2,029	2,030
Pilar 1: Fortalecimiento	Q. 22,500	Q. 10,000	Q. 5,000	Q. 5,000	Q. 5,000
Pilar 2: Sostenibilidad	Q. 0	Q. 16,000	Q. 16,000	Q. 10,000	Q. 10,000
Pilar 3: Liderazgo	Q. 0	Q. 15,000	Q. 35,000	Q. 35,000	Q. 35,000
Pilar 4: Comunicación	Q. 0	Q. 10,000	Q. 30,000	Q. 30,000	Q. 30,000
Pilar 5: Incidencia	Q. 0	Q. 0	Q. 0	Q. 8,000	Q. 8,000
Total, Gastos Pilares	Q. 22,500	Q. 51,000	Q. 86,000	Q. 88,000	Q. 88,000

XII. Cronograma y Asignación de Responsabilidades (2026-2030)

Aunque la ejecución del plan estratégico es alcanzable por medio de la participación de todos los asociados y asociadas es necesario establecer actores que guíen los procesos y avances, y aun cuando estos se establecen se debe remarcar el trabajo en conjunto para desarrollar cada una de las acciones.

Hitos Clave por Táctica	Responsable Principal	Periodo de Ejecución
Pilar 1: Fortalecimiento		
Táctica 1.1: Manual de Funciones	Presidente y Secretario	Q1 2026 - Q2 2026
Táctica 1.2: Protocolos Internos	Tesorero	Q2 2026 - Q3 2026
Táctica 1.3: Identidad y Comunicación	Comisión de Comunicación	Q3 2026 - Q4 2026
Pilar 2: Sostenibilidad		
Táctica 2.1: Alianzas Privadas	Comisión de Relaciones Externas	Q1 2,027 - Q4 2,028
Táctica 2.2: Cooperación Internacional	Vicepresidente	Q1 2,027 - Q4 2,028
Táctica 2.3: Campaña de Membresía	Secretario	Q1 2,028 - Q4 2,029

Hitos Clave por Táctica	Responsable Principal	Periodo de Ejecución
Pilar 3: Liderazgo		
Táctica 3.1: Empoderamiento de Mujeres	Comisión de la Mujer	Q1 2,027 - Q4 2,030
Táctica 3.2: Espacio Joven	Comisión de Juventud	Q1 2,027 - Q4 2,030
Táctica 3.3: Escuela de Liderazgo	Comisión de educación	Q1 2,028 - Q4 2,030
Pilar 4: Comunicación		
Táctica 4.1: Campaña Institucional	Comisión de Comunicación	Q1 2,027 - Q4 2,030
Táctica 4.2: Comunicación Interna	Secretario	Q1 2,027 - Q4 2,030
Táctica 4.3: Historias de Impacto	Comisión de Comunicación	Q1 2,027 - Q4 2,030
Pilar 5: Incidencia Política		
Táctica 5.1: Agenda estatal	Comisión de Incidencia	Q1 2,029 - Q4 2,030
Táctica 5.2: Mesas de diálogo	Comisión de Incidencia	Q1 2,029 - Q4 2,030
Táctica 5.3: Propuestas de ley	Comisión de Incidencia	Q1 2,029 - Q4 2,030



XIII. Transformación Digital: Un Eje Transversal

La tecnología es un habilitador clave para el éxito de este plan. La ANCG implementará una estrategia de transformación digital que afectará positivamente a todos los pilares, garantizando mayor eficiencia, alcance y visibilidad.

Gestión Interna

Se adoptará un software de gestión de miembros (CRM) para facilitar la comunicación, el registro de la participación y la administración de los datos de los asociados, optimizando la labor de la Junta Directiva. Las metas incluyen la automatización de la membresía y el envío de comunicaciones.

Formación y Capacitación

Se implementará una plataforma de e-learning accesible para la “Escuela de Liderazgo” y otros programas educativos. Esto permitirá a la ANCG llegar a un número mayor de personas en todo el país, superando las barreras geográficas.

Comunicación y Recaudación

Se fortalecerá la presencia digital con campañas de donación en línea y la creación de contenido accesible en redes sociales y plataformas digitales, ampliando el alcance del Pilar 4: Estrategia de Comunicación y Posicionamiento.

XIV. Complementos para la Ejecución del Plan Estratégico

Para transformar este plan de una visión en una realidad, la ANCG deberá desarrollar los siguientes cinco planes operativos y complementarios, que se integran en la ejecución del plan estratégico:

1. Plan Operativo Anual

Desglosará las tácticas del plan estratégico en tareas específicas, asignará responsables y establecerá plazos para cada año fiscal.

2. Plan de Formación y Capacitación

Servirá como la hoja de ruta para la “Escuela de Liderazgo”, especificando las habilidades a desarrollar y la metodología para la formación continua de los miembros y la Junta Directiva.

3. Plan de Comunicación de Crisis

Un manual interno que establecerá los protocolos y mensajes clave para proteger la reputación de la ANCG en caso de una situación adversa.



4. Plan de Movilización de Recursos





Un documento detallado que identificará a los donantes potenciales, definirá la estrategia para diversificar las fuentes de financiamiento y establecerá un cronograma de envío de propuestas.




5. Marco de Gobernanza y Ética

Un conjunto de políticas que formalizará los procedimientos para prevenir conflictos de interés, asegurar la transparencia financiera y mantener un código de conducta alineado con los estándares internacionales.

XV. Glosario de Términos Clave

- 1. Stakeholders:** Grupos de interés. Se refiere a cualquier individuo, grupo u organización que puede ser afectado por las actividades de la ANCG o que tiene un interés en su éxito, como miembros, donantes, el gobierno y la comunidad en general.
- 2. KPIs (Key Performance Indicators):** Indicadores Clave de Desempeño. Son métricas específicas y cuantificables que se utilizan para medir el progreso y el éxito de los objetivos estratégicos de la organización.
- 3. Matriz de Riesgos:** Una herramienta de gestión que ayuda a identificar, analizar y priorizar los riesgos potenciales que podrían afectar el cumplimiento del plan estratégico.
- 4. Plan de Contingencia:** Un conjunto de medidas predefinidas y preparadas de antemano para responder de manera efectiva a un evento de riesgo o emergencia inesperada, con el objetivo de minimizar su impacto negativo en la organización.
- 5. MEA (Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje):** Un proceso sistemático y continuo para seguir el progreso del plan (Monitoreo), medir su impacto (Evaluación) y utilizar los hallazgos para mejorar la estrategia de manera constante (Aprendizaje).

- 
- 
6. **Teoría del Cambio:** Un mapa conceptual o narrativa que explica cómo y por qué se espera que las actividades de la organización conduzcan a los resultados deseados a largo plazo. Es la lógica detrás de la estrategia.
 7. **Plan Operativo Anual:** Un documento detallado que desglosa las tácticas del plan estratégico a largo plazo en acciones específicas, con responsables y plazos definidos para un periodo de 12 meses.
 8. **Plan de Formación y Capacitación:** Una guía que estructura el desarrollo de habilidades clave para los miembros y directivos de la organización, asegurando que el capital humano se fortalezca de manera continua.
 9. **Plan de Comunicación de Crisis:** Un manual interno que establece los protocolos y mensajes clave que la organización debe seguir para manejar situaciones adversas que pongan en riesgo su reputación.
 10. **Plan de Movilización de Recursos:** Un documento complementario que detalla la estrategia para asegurar la sostenibilidad financiera, incluyendo el mapeo de donantes, la diversificación de fuentes de ingreso y un cronograma de envío de propuestas de proyectos.
- 
- 

- 
- 
- 
11. **Marco de Gobernanza y Ética:** Un conjunto de políticas que formalizará los procedimientos para prevenir conflictos de interés, asegurar la transparencia financiera y mantener un código de conducta alineado con los estándares internacionales.

 12. **Transformación Digital:** El proceso de integrar tecnologías digitales en todas las áreas de una organización para cambiar fundamentalmente cómo opera y cómo entrega valor a sus miembros y a la comunidad.



UNA ACCIÓN DE TODOS Y TODAS

El éxito de este plan no depende de una sola persona, sino del esfuerzo colectivo. Es una responsabilidad compartida que nos invita a todos a ser protagonistas del cambio. Les animamos a que tomen este documento, lo hagan suyo, y lo traduzcan en acciones concretas desde sus roles y responsabilidades. Con el corazón y la mente puestos en nuestra misión, mostramos al mundo el poder de la unidad y la asociación .

¡Manos a la obra, por una Guatemala inclusiva!

