

PLAN PASTORAL ESTRATÉGICO 2023-2027

PASTORAL DE MOVILIDAD HUMANA
CONFERENCIA EPISCOPAL DE GUATEMALA



CEG



PMH
CONFERENCIA EPISCOPAL DE GUATEMALA



Por la Dignidad de las Personas Migrantes y Refugiadas

**PASTORAL DE MOVILIDAD HUMANA
CONFERENCIA EPISCOPAL DE GUATEMALA**

Km. 15 Calzada Roosevelt 4-54 zona 3, Mixco.

Guatemala, C.A. Apartado Postal 1968

Teléfono: (+502) 2227-9843 / (+502) 2433-1833

○ movhuceg@movilidadhumana.com.gt

○ www.movilidadhumana.com

○ Pastoral de Movilidad Humana CEG

○ Movilidadhuman2

 Movilidadhumanagt

Personas responsables de PMH-CEG:

Presidente: Monseñor Domingo Buezo Leiva

Secretario Ejecutivo: Padre Matteo Luisón



**Responsables de la elaboración y validación
del Plan Estratégico PMH CEG 2023-2027:**

**Consejo de Coordinación:
P. Matteo Luisón, Lilibeth Sánchez
Jennifer Chávez, Dulce Súchite, Amilcar Vásquez**

**El contenido del presente documento y lo que en él se analiza,
reflexiona, concluye y propone, es responsabilidad exclusiva de
Pastoral de Movilidad Humana de la Conferencia Episcopal de
Guatemala.**

CONTENIDO

Presentación -----	3
Introducción -----	4
I. Identidad Institucional -----	6
1. Quienes somos -----	6
2. Misión -----	6
3. Visión -----	6
4. Valores y principios -----	6
II. Contextualización -----	7
1. Análisis externo -----	7
2. Análisis interno -----	7
3. Matriz FODA -----	8
III. Desarrollo de la estrategia -----	12
1. Análisis estratégico -----	12
2. Descripción de ejes estratégicos -----	14
Ejes estratégicos. -----	14
2.1 Fortalecimiento Institucional -----	14
2.2 Subsidiariedad y sostenibilidad -----	14
2.3 Incidencia política, social y eclesial -----	14
2.4 Comunicación y sensibilización -----	15
3. Mapa estratégico y los temas estratégicos -----	16
3.1 Mapa estratégico de la Pastoral de Movilidad Humana, Conferencia Episcopal de Guatemala. -----	17
4. Objetivos estratégicos seleccionados y sus indicadores de desempeño (KPIs) -----	18
4.1 Mapa estratégico: Fortalecimiento institucional -----	20
4.2 Mapa estratégico: Subsidiariedad y sostenibilidad -----	21
4.3 Mapa estratégico: Incidencia política, social y eclesial -----	22
4.4 Mapa estratégico: Comunicación y sensibilización -----	23
5. Planes operativos por eje institucional y por objetivo estratégico -----	24
5.1 Plan operativo: Subsidiariedad y sostenibilidad 2023 -----	25
5.2 Plan operativo: Fortalecimiento institucional 2023 -----	26
5.3 Plan operativo: Incidencia política, social y eclesial -----	27
5.4 Plan operativo: Comunicación y sensibilización -----	28

PRESENTACIÓN

El presente **Plan Pastoral Estratégico** constituye un esfuerzo concreto para definir y emprender un camino que nos permita optimizar los recursos y las potencialidades inherentes a toda acción y programa pastoral. Este camino quiere caracterizarse por una acción pastoral inclusiva y de conjunto. El plan no define plenamente y de forma definitiva todos los aspectos y dinámicas que caracterizan el acompañamiento pastoral a las personas en movilidad. Esto porque, como la misma expresión lo indica, acompañar a personas en movimiento representa un desafío peculiar y constante.

Para ser verdaderamente valiosa, la acción pastoral en favor de los migrantes, refugiados, desplazados, deportados y víctimas de trata debe responder a las necesidades cambiantes y concretas de estos mismos grupos de personas. Por lo tanto, hay que mantenerse “en camino con ellos”. Hay que permanecer en la disposición al cambio, a lo imprevisible e inesperado.

Todavía, aquello que caracteriza el fenómeno de la movilidad humana no nos impide identificar y trazar algunas líneas generales de acción que nos ayuden a establecer y mantener un rumbo auténticamente pastoral delante de un fenómeno migratorio siempre más complejo. En este sentido, este plan pastoral es un valioso instrumento a servicio de la acción pastoral para que, como Iglesia, podamos ser una voz y una presencia clara y definida en medio de la realidad nacional y regional.

Agradecidos por los pasos dados por aquellos que nos han precedido en este servicio pastoral, ponemos el presente plan en las manos de Jesucristo, nuestro Señor y de la Virgen María, con la confianza de que las líneas de acción aquí plasmadas nos ayuden como Iglesia a seguir siendo expresión de un Dios que se hace próximo a la humanidad, sobre todo a todos aquellos que sufren más agudamente las tribulaciones derivadas de la migración forzada y de la movilidad humana en general.

INTRODUCCIÓN

La Iglesia Católica en Guatemala, por su estructura está presente en todo el territorio nacional. Esta estructura se caracteriza por una extensa red de comunidades de fe (parroquias). Esta red está organizada y articulada en Arquidiócesis, Diócesis y Vicariatos. Los líderes responsables de cada jurisdicción eclesial (obispos) conforman la Conferencia Episcopal de Guatemala (CEG). Lo anterior, facilita la coordinación e implementación de diversas acciones pastorales, entre las cuales se encuentran los servicios pastorales a favor de las personas en contexto de movilidad, refugiadas y víctimas de trata, implementados todos estos por la Pastoral de Movilidad Humana (PMH).

La Pastoral de Movilidad Humana de la Conferencia Episcopal de Guatemala (PMH CEG), es una sección de la Comisión Episcopal de Justicia y Solidaridad (CEJUSOL), constituye una de las áreas de acción social de la Conferencia Episcopal de Guatemala, que ha sido creada para acompañar y velar por la seguridad, bienestar e integración de las personas en situación de migración, refugio y trata.

La estructura organizativa de la Pastoral de Movilidad Humana cuenta con una oficina basada en la Conferencia Episcopal de Guatemala que, coordina, articula, promueve y gestiona acciones pastorales en materia de movilidad humana dirigidas a la sensibilización, atención humanitaria, monitoreo de desplazamiento, protección, asistencia y prevención. Todas estas acciones se implementan en el territorio nacional en coordinación con cada jurisdicción eclesial, a través de delegados diocesanos.

La PMH-CEG, a través de su Obispo presidente, convoca a los delegados diocesanos, ordenes, congregaciones e institutos de vida religiosa para reuniones ordinarias realizadas periódicamente para la planificación, organización, articulación, coordinación e implementación de acciones pastorales; a la vez, mantiene estrecha relación con las Pastorales Sociales de las Arquidiócesis, Diócesis, Vicariatos del país, y otras organizaciones sociales afines a la temática.

Las acciones pastorales de la PMH-CEG encuentran su fundamento e inspiración en la Doctrina Social de la Iglesia Católica (DSI), la cual sostiene y orienta la misión, la visión y el actuar de la misma pastoral en los desafíos que caracterizan el fenómeno migratorio hoy día, pues está llamada a dar una respuesta basada en el Evangelio y la DSI.

En este sentido la PMH-CEG hace viva la exhortación que el Papa Francisco dirige en su mensaje para la Jomada Mundial del Emigrante y Refugiado (Papa Francisco, 2018)[1] donde invita a dar una respuesta común y articulada en tomo a cuatro verbos:

[1] <https://press.vatican.va/content/salastampa/es/bollettino/pubblico/2017/08/21/mens.html>

«**Acoger** significa, ante todo, ampliar las posibilidades para (...) el ingreso seguro y legal en países de destino (...) incrementar y simplificar visados por motivos humanitarios y reunificación familiar (...) y abrir corredores humanitarios para migrantes y refugiados más vulnerables.»

«**Proteger** se conjuga en toda una serie de acciones en defensa de los derechos y de la dignidad de los emigrantes y refugiados, independientemente de su estatus migratorio (...), la cual comienza en su patria y (...) debería continuar en el país de inmigración, asegurando a los emigrantes una adecuada asistencia consular.»

«**Promover** quiere decir esencialmente trabajar con el fin de que a todos los migrantes, refugiados y las comunidades que los acogen, se les dé la posibilidad de realizarse como personas en todas las dimensiones que componen la humanidad (...), religiosa (...) promoción socio-laboral, asistencia médica y social, como también educación (...).»

«**Integrar** se pone en el plano de las oportunidades de enriquecimiento intercultural generadas por la presencia de los emigrantes y refugiados (...) Este proceso puede acelerarse mediante el ofrecimiento de la ciudadanía, desligada de los requisitos económicos y lingüísticos, y de vías de regularización extraordinaria.»

Este documento es la planificación estratégica de la PMH-CEG para el periodo 2023 a 2027, que se actualiza de la “planeación estratégica 2018-2022”. La actual planificación guiará el quehacer pastoral y permitirá dar seguimiento a los ejes estratégicos sobre los cuales se basarán las acciones pastorales a lo largo de los cinco años establecidos.

Para realizar el ejercicio de planeación estratégica se utiliza la metodología del Cuadro de Mando Integral que define la misión, la visión, los objetivos estratégicos, los indicadores y las iniciativas con perspectivas específicas para la definición de objetivos[2].

Este ejercicio de planificación estratégica abonará al cumplimiento de la misión y visión pastoral, a través de los objetivos estratégicos que para el efecto la PMH-CEG identifica, plantea y se propone alcanzar.

[2] Estas perspectivas específicas pueden ser la perspectiva de: beneficiarios (migrantes/refugiados), perspectiva de procesos/procesos críticos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva financiera. Luego se definen objetivos para cada perspectiva, utilizando también el concepto de línea estratégica para apoyar en la tarea de focalizar los objetivos definidos.

A cada objetivo definido se le establecen indicadores; a éstos se les definen una serie de características que permiten mayor claridad en su cálculo y proveniencia de los datos. Finalmente se definen los planes operativos identificando las actividades requeridas por cada Indicador Clave de Actuación (KPI por sus siglas en inglés), para pasar del nivel actual, conocido como línea base, al valor del KPI establecido como meta a lograr.

I. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

1) Quienes somos

Somos la Pastoral de Movilidad Humana, una de las secciones de la Comisión Episcopal de Justicia y Solidaridad de la Conferencia Episcopal de Guatemala.

1) Misión

Ser comunidad peregrina y samaritana que, llamada por el Evangelio e iluminada por la Doctrina Social de la Iglesia, acoge, protege, promueve, integra y acompaña a las personas en situación de migración, refugio y víctimas de Trata.

3) Visión

Ser un organismo eclesial referente y experto en migración que, de manera articulada, activa y propositiva promueve, impulsa y anima iniciativas pastorales en las jurisdicciones eclesiásticas de Guatemala, así como esfuerzos regionales para brindar un acompañamiento integral en el ámbito de la movilidad humana.

4) Valores y principios:

Las acciones pastorales de la PMH-CEG encuentran su fundamento en los siguientes valores y principios:

- Respeto a la vida;
- Compasión y empatía;
- Hospitalidad;
- Tolerancia;
- Solidaridad;
- Espíritu de servicio;
- Responsabilidad y compromiso;
- Asertividad para poner en práctica la DSI sobre migrantes;
- Integridad en todas nuestras actuaciones.

II. COHTEXTUALIZACIÓN

1) ANÁLISIS EXTERNO

El análisis de la migración en Guatemala - y en la región Centroamericana - marca una tendencia creciente de personas en tránsito, solicitantes de refugio y víctimas de trata, debido a la problemática socio económica que presenta injusticias y desigualdades no resueltas por años. Esto está forzando a las personas que no encuentran salida a su condición económica a buscar en la emigración, especialmente al norte de América y en menor medida, a otros países de Europa, una alternativa de vida digna. Los demás países de la región presentan un fenómeno migratorio con características similares, lo cual merece particular consideración ya que, al migrar hacia el norte de América estas poblaciones transitan necesariamente por los países de la región Centroamericana, y provocan situaciones que necesitan respuestas específicas y muchas veces inmediatas.

Es un hecho que el fenómeno creciente de la migración a nivel global representa un gran desafío para el mundo actual y una prioridad para la Iglesia Católica, la cual está llamada a estar al lado de las personas en movilidad y refugiados, y ayudar a la comunidad mundial a mejorar sistemáticamente sus respuestas a los desplazados. Cabe mencionar también que - aún sin lograr mayores avances hasta el momento - la comunidad política internacional, a través de los pactos globales sobre migración y refugio, se ha comprometido a garantizar un abordaje más integral y humano.

2) ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno, hay que reconocer a la PMH-CEG como una sección de la CEJUSOL, que coordina y articula acciones pastorales para ser implementadas en todas las jurisdicciones eclesiales de Guatemala. En este sentido, para determinar su desempeño y capacidades, se debe considerar su estructura pastoral, incluyendo el contexto de las mismas jurisdicciones eclesiales.

Al analizar directamente a la PMH-CEG, se afirma la necesidad de fortalecer su estructura y de elevar los niveles de sensibilización y capacitación de sus agentes pastorales. La PMH-CEG es la responsable de los temas de personas en contexto de movilidad y refugiados. Su alcance va mucho más allá de los proyectos que se han desarrollado a lo largo de estos años. A pesar de tener una estructura que responde a los proyectos que se implementan periódicamente, es indispensable que los agentes pastorales respondan a la visión institucional más que a una lógica de proyectos específicos.

Por lo anterior, es prioritario que este plan estratégico señale los cambios estructurales y funcionales convenientes que respondan a sus objetivos, misión y visión pastorales. De hecho, son los agentes pastorales quienes pondrán en práctica los objetivos que este plan señala, y para eso es necesario que se cuente con los recursos financieros para el fortalecimiento institucional, organización, capacitación, entre otros.

En lo que respecta a la situación general de las jurisdicciones eclesiales de Guatemala, se constata que existen retos importantes en la creación, animación y fortalecimiento de las comisiones Diocesanas de Pastoral de Movilidad Humana.

Si bien en algunas jurisdicciones eclesiales existen comisiones, es un hecho que en la mayoría de los casos hay iniciativas en el tema de movilidad humana que requieren ser reconocidas, apoyadas, estructuradas y fortalecidas. Esto indica que es labor prioritaria lograr que se retomen esfuerzos pastorales para promover y fortalecer dichas iniciativas.

3) MATRIZ FODA

En seguida se presentan los factores internos y externos que potencian o dificultan el logro de la misión y visión formuladas en este plan estratégico. Para ello, se identifican las fortalezas, las oportunidades, debilidades y amenazas de cada perspectiva, tanto de beneficiarios (personas en contexto de movilidad /refugiados), como de procesos/procesos críticos, de aprendizaje y crecimiento, así como financieros.

Matriz FODA organizada según las perspectivas del Cuadro de Mando integral

FACTORES DEL FODA				
PERSPECTIVA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> Buenas relaciones con los donantes. Transparencia en el manejo de los fondos. Experiencia en la gestión financiera, independientemente del origen de los fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen cooperantes que quieren sumarse a la misión pastoral a favor de las personas migrantes, refugiadas y víctimas de Trata. 	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con un fondo institucional propio que asegure la autosostenibilidad de las acciones pastorales. 	<ul style="list-style-type: none"> La inestabilidad de la cooperación a la PMH CEG no permite una estrategia sostenible a largo plazo. Fuentes de financiamiento con nulo o limitado enfoque pastoral. Cierre o retiro de agencias de cooperación y desarrollo derivado de determinadas posturas políticas (que podrían amenazar el seguimiento de acciones y proyectos de PMH-CEG)
BENEFICIARIOS MIGRANTES Y REFUGIADOS	<ul style="list-style-type: none"> Se brinda atención con calidad humana, pastoral e integral a personas migrantes y refugiadas en Casas del migrante, oficinas de información y atención. Servicios coordinados y articulados a través de la Red Edesial de Protección y Monitoreo (REPM). 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el sistema de captación y registro de información de las personas migrantes y refugiadas, que orienten la mejora de la atención con calidad humana, pastoral e integral 	<ul style="list-style-type: none"> Incipiente articulación regional. Ausencia de registro de abusos y litigio estratégico. Falta de atención a otros grupos de personas en movilidad (desplazados internos, retornados, trabajadores agrícolas temporales y otros). Falta de fuentes de financiamiento para la documentación de personas en situación irregular. 	<ul style="list-style-type: none"> Se está realizando un monitoreo reactivo y parcial (no proactivo) lo cual no permite identificar los elementos que influyen en el incremento de los movimientos migratorios mixtos en Guatemala y en los países vecinos (fuentes colaterales de información de la región).

<p style="text-align: center;">PROCESOS CRÍTICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con algunos códigos manuales y políticas¹ para regir las gestiones institucionales en todas sus dimensiones. * Se cuenta con la experiencia de atención y asistencia directa a personas migrantes y refugiadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de identificar e iniciar procesos de articulación con órdenes, congregaciones e institutos de vida religiosa en Guatemala y en la región CA que apoyen los esfuerzos pastorales de asistencia humanitaria a personas en situación de movilidad, refugio y víctimas de trata, y promoción de alternativas de permanencia comunitaria a favor de las personas en riesgo de movilidad. • Oportunidad de identificar e iniciar procesos de hermanamiento con Diócesis y comunidades de fe en el exterior que apoyen los esfuerzos pastorales de: asistencia humanitaria a personas en situación de movilidad, refugio y víctimas de trata; y de promoción de alternativas de permanencia comunitaria a favor de las personas en riesgo de movilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tienen principios comunes o guías para la atención en los espacios de protección de la REPM. • No se cuenta con un plan pastoral para la sensibilización, motivación, creación y acompañamiento de las comisiones Diocesanas de movilidad humana. • En la mayoría de los casos, los procesos de gestión programática, administrativa y financiera son centralizados en la PMH CEG y no favorece la autonomía de las jurisdicciones edesiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de procesos adecuados en aspectos claves puede llevar al desorden y a la ineficacia en la PMH CEG. • Se debilita y fragmenta la unidad y cohesión de la REPM. • Discontinuidad de los procesos. • Pérdida de liderazgo, articulación y coordinación.
		<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de identificar e iniciar procesos de diálogo ecuménico y articulación con comunidades de fe de otras denominaciones religiosas que compartan el sentido de misión y compromiso a favor de las personas en situación de movilidad, refugio y víctimas de trata. • Disponibilidad de las autoridades eclesásticas para la creación de comisiones Diocesanas de movilidad humana. • PMH CEG fortalecida para compartir capacidades de gestión programática, administrativa y financiera que permita la descentralización de procesos en las jurisdicciones edesiales. 		

[1] a) Código de Conducta Ética del Colaborador PMH-CEG;b) Política de protección para la intervención y prevención de violencia contra personas Migrantes, Refugiadas y víctimas de Trata de Personas y/o personal y voluntarios PMH-CEG/Política de Salvaguardia; c) Política Anticorrupción PMH-CEG;d) Manual de procedimientos y políticas de adquisición PMH-CEG; e) Código de conducta y Responsabilidad Social Empresarial para proveedores PMH-CEG;f) Política de viáticos PMH-CEG)

<p style="text-align: center;">APRENDIZAJE Y DESARROLLO</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Se cuenta con agentes pastorales sensibilizados y con cierto compromiso social y pastoral. • Agentes Pastorales conforman los equipos multidisciplinares. • Estructura establecida y activa en jurisdicciones eclesíásticas (Casas del migrante y oficinas de información de la REPM), • Acciones diversas de atención directa a migrantes y refugiados. • Se implementan acciones para fortalecer perspectivas de permanencia. • PMH CEG está en comunión con la Comisión Episcopal de Justicia y Solidaridad CEJUSOL 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación permanente para fortalecer a los agentes pastorales y los sistemas informáticos de PMH CEG. • Aprovechamiento de herramientas y plataformas digitales y gratuitas para la capacitación en diversos temas relacionados a movilidad humana. ◆ Aprovechamiento de los recursos económicos a disposición para fortalecimiento institucional. * Acciones específicas y diversas de acompañamiento, promoción y defensa de personas víctimas de Trata- ◆ Acciones diversas de acompañamiento, promoción y defensa de personas desplazadas internas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de la cooperación externa del recurso humano (equipo multidisciplinario y administrativo financiero). • Sostenibilidad financiera de la asistencia humanitaria, actividades y procesos dependientes de la cooperación externa. • Gastos de funcionamiento y mantenimiento de los espacios de atención sujetos a la cooperación externa. • Discontinuidad de procesos de inducción y formación inicial a agentes pastorales sobre aspectos determinantes del fenómeno migratorio, la realidad de la movilidad humana y la estructura de la PMH-CEG. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad de la cooperación internacional, que afecta la continuidad de los proyectos. • la cooperación internacional dicta los lineamientos sobre los cuales deben implementarse los proyectos. • La falta de sensibilidad de la autoridad eclesíástica implica la falta de promoción y acompañamiento de la pastoral migratoria diocesana. * Los lineamientos y protocolos de atención institucionalizan y burocratizan la atención pastoral.
		<ul style="list-style-type: none"> • Acciones diversas de acompañamiento, promoción y defensa de personas deportadas y retornadas. • Actualización e implementación del Plan Pastoral Estratégico que presenta la oportunidad de formación sobre la identidad institucional (misión, visión, valores y objetivos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida del sentido pastoral de la misión por obedecer a mecanismos institucionalizados para la atención a migrantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Las estructuras, protocolos y procesos institucionalizados que responden a requerimientos de agencias internacionales - sus guías y lineamientos - deshumanizan la atención directa a migrantes y refugiados.

III. DESARROLLO DE LA ESTRATÉGIA

1) ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para la agenda de cambio, a partir de la definición de un mapa y temas planteados en la planeación estratégica 2018-2022, se consideran válidas las cuatro áreas que corresponden a los siguientes ejes estratégicos. Cada uno de estos ejes servirá para definir los objetivos que la PMH-CEG debe alcanzar en el período 2023-2027:

- **Eje estratégico:** Fortalecimiento Institucional
- **Eje estratégico:** Subsidiariedad y Sostenibilidad
- **Eje estratégico:** Incidencia Política, Social y Eclesial
- **Eje estratégico:** Comunicación y Sensibilización

AGENDA DE CAMBIO PARA PMH CEG 2023-2027

Desde		Hasta
Agentes Pastorales enfocados en proyectos y redacción de informes.	Fortalecimiento institucional	Agentes Pastorales enfocados en los objetivos estratégicos y en el logro de la misión y visión, en comunión con la identidad institucional de PMH-CEG.
Planes difusos, acciones desarticuladas, buenos logros, pero con proyectos no unificados y poco articulados. Gestión programática y financiera centralizada en PMH CEG.	Subsidiariedad y sostenibilidad	Desarrollo de Comisiones en las Diócesis seleccionadas a través de la promoción de planes donde se contemple la creación y animación de comisiones específicas de Movilidad Humana. Descentralización y fortalecimiento de la gestión programática, administrativa y financiera de los espacios de atención por parte de las Diócesis.

<p>Incipientes procesos y experiencia en la incidencia política, social y eclesial.</p> <p>Proceso de incidencia que parten como respuesta emergente a la coyuntura o afectación de la misión.</p> <p>Necesidad de una mayor participación activa en la PMH CEG de la Jerarquía eclesiástica, aliada a favor de la influencia política.</p> <p>Impacto limitado en varias áreas de acción. Muy buenos esfuerzos y logros, pero desarticulados.</p>	<p>Incidencia política, social y eclesial</p>	<p>Capacidades instaladas y referente institucional para la gestión de la incidencia política.</p> <p>Guía metodológica pastoral para la incidencia política, eclesial y social</p> <p>Mejorar percepción, actitudes, leyes, programas y políticas en el ámbito social, eclesial y político a favor de las personas migrantes y refugiadas a nivel nacional, regional e internacional.</p> <p>Impacto fuerte y permanente en los temas que nos interesan y que se recogen en el plan estratégico 2023-2027 de la PMH-CEG.</p>
<p>Uso de plataformas virtuales (RS) con contenido orientado a la comunicación de las acciones diversas a través de las cuales se busca formar y sensibilizar a la población en general.</p> <p>Producción y socialización de material informativo y formad vo.</p>	<p>Comunicación y Sensibilización</p>	<p>Optimizar el uso de los medios a disposición (web, rs, radios, etc.).</p> <p>Creación e implementación de 01 campaña al año (nacional y local), utilizando los medios radiales eclesiales y redes sociales.</p> <p>Favorecer el uso de las plataformas virtuales de los centros de protección.</p> <p>Implementar y/o crear otros espacios que permitan desarrollar las capacidades de comunicación de los agentes de pastoral (Talleres, diplomados, cursos, etc).</p>

2) DESCRIPCIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

EJES ESTRATÉGICOS:

Los ejes estratégicos establecidos que se describen a continuación, reflejan la visión que la PMH-CEG ha definido y que propone implementar durante la vida de la presente planificación estratégica.

2.1. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL:

Con el fortalecimiento institucional se proyecta elevar el nivel de conocimiento de los agentes pastorales sobre la construcción de iniciativas (proyectos), gestión programática y financiera, la creación de planes operativos enfocados en la misión y visión de PMH-CEG; la creación, animación y fortalecimiento de las comisiones Diocesanas de Pastoral de Movilidad Humana, así como motivar y promover la actualización, creación y ejecución del Plan Pastoral Diocesano sobre Movilidad Humana. Además, será importante identificar e impulsar procesos de hermanamiento con Diócesis y comunidades de fe en el exterior, así como procesos de articulación con órdenes, congregaciones e institutos de vida religiosa que apoyen los esfuerzos pastorales de asistencia humanitaria y diversa a personas en situación de movilidad.

Para el presente objetivo es recomendable que la PMH-CEG se asesore y tenga el acompañamiento de un experto en formulación y gestión de proyectos.

Otro aspecto considerado en el presente eje es mejorar el clima organizacional entre los agentes de pastoral, mediante el reconocimiento de las capacidades técnicas y profesionales, la motivación e incentivo mediante la promoción de iniciativas que fortalezcan el desarrollo humano y profesional; asimismo que promuevan la comunión pastoral entre el equipo conforme con la misión y visión.

2.2. SUBSIDIARIEDAD SOSTENIBLE:

El presente objetivo busca la diversificación de las fuentes de financiamiento, la ampliación de los fondos propios de la PMH-CEG mediante la suma de recursos financieros, y la ampliación de portafolio de proyectos para la presentación y negociación oportuna y en tiempo a cooperantes interesados en la misión y visión de PMH-CEG.

Se quiere lograr, además, descentralizar y fortalecer la gestión programática, administrativa y financiera de los espacios de atención en las Diócesis y Vicariatos de las jurisdicciones eclesiales.

2.3. INCIDENCIA POLÍTICA, SOCIAL Y ECLESIAL:

A través de la incidencia política, social y eclesial se busca que los agentes de pastoral se formen y desarrollen sus capacidades en temas de incidencia para proponer y generar cambios en distintos ámbitos; se fortalezca el nivel de posicionamiento en las redes nacionales, regionales e internacionales; se construyan, promuevan y fortalezcan los vínculos en los diversos ámbitos (político, social y eclesial); y se establezcan alianzas estratégicas y articulen acciones con organizaciones afines a la temática y con experiencia en incidencia política para mejorar las percepciones, actitudes y acciones en cumplimiento del mandato de la Iglesia para acoger, proteger, promover e integrar a las personas en contexto de movilidad, refugiadas y víctimas de la trata.

2.4. COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN:

El presente objetivo es considerado transversal y abonará al logro de los demás objetivos planteados para la sensibilización, formación, capacitación y socialización de acciones a favor de las personas migrantes, refugiadas y víctimas de la trata. Así mismo a través de la socialización y comunicación de actividades se abonará al reconocimiento de la dignidad y derechos de las personas en contexto de movilidad y refugiadas.

Deberá partir de la elaboración e implementación de un plan específico de comunicación y sensibilización en armonía con la DSI y en comunión con otras áreas pastorales de la Iglesia. Se deberá realizar actividades de sensibilización dirigidas a la población en general, comunidades de fe, funcionarios públicos y otros tomadores de decisiones, además se deberá socializar las acciones pastorales a través de las diversas plataformas digitales y medios de comunicación social.

3) MAPA ESTRATÉGICO Y LOS TEMAS ESTRATÉGICOS

A continuación, se explica el concepto de las perspectivas identificadas para poder comprender y realizar el mapa estratégico de la PMH -CEG.

- **Perspectiva financiera:** Describe los resultados tangibles de la estrategia mediante la cual se fundamentan y sustentan financieramente las iniciativas para el cumplimiento de las demás perspectivas.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Identifica capacidades técnicas y profesionales para elevar el nivel de conocimientos técnicos, profesionales y con pertinencia pastoral, para mejorar el clima organizacional de los agentes pastorales.
- **Perspectiva de los procesos:** Identifica aquellos procesos críticos que hacen que la PMH CEG logre su misión y su visión mediante la comunicación y sensibilización, fortalecimiento de capacidades de incidencia política, social y eclesial, la creación y fortalecimiento de Comisiones Diocesanas de la PMH-CEG, para lograr así mejorar la percepción, actitudes, leyes y programas en el ámbito social, eclesial y político a favor de las personas migrantes y refugiadas a nivel nacional, regional e internacional.
- **Perspectiva de los beneficiarios (migrantes y refugiados):** Comprende resultados relativos a la satisfacción de las personas migrantes y refugiadas con los servicios pastorales recibidos. Para lo anterior, deberá trabajarse en perspectiva de lograr un servicio con calidad humana, con enfoque pastoral e integral, a través del acompañamiento espiritual, psicosocial y legal, para una verdadera acogida, protección, promoción e integración de las -personas en contexto de movilidad y refugiadas.

MAPA ESTRATÉGICO DE LA PASTORAL DE MOVILIDAD HUMANA, CONFERENCIA EPISCOPAL DE GUATEMALA

Perspectiva de beneficiarios (migrantes y refugiados)

Brindar atención con calidad humana, pastoral e integral a las personas migrantes y refugiadas

Acompañamiento espiritual, psicosocial y legal a personas migrantes y refugiadas

Perspectiva de procesos/procesos críticos

Mejorar percepción, actitudes, leyes y programas en el ámbito social, eclesial y político a favor de las personas migrantes y refugiadas a nivel nacional, regional e internacional

Identificar e iniciar procesos de hermanamiento con Diócesis, comunidades de fe en el exterior y con órdenes, congregaciones e institutos de vida religiosa que apoyen los esfuerzos pastorales de asistencia humanitaria a personas en situación de movilidad

Fortalecimiento de las capacidades de incidencia social, política y eclesial

Animación, creación y fortalecimiento de las comisiones Diocesanas de PMH CEG

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Mejorar el clima organizacional

Motivación e incentivo para fortalecer el desarrollo humano y profesional de agentes de pastoral y Comisiones Diocesanas de PMH CEG

Fortalecer los conocimientos para la construcción de iniciativas, proyectos, planificación estratégica y operativa

Perspectiva financiera

Diversificación de fuentes de financiamiento

Ampliación de fondos propios

Ampliación del portafolio de proyectos

Iniciativas pastorales de promoción y sensibilización

4) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SELECCIONADOS Y SUS INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPIs).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PMH		
Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicador
Beneficiarios/ personas en movilidad y refugiados	Brindar atención con calidad humana, pastoral e integral, y acompañamiento espiritual, psicosocial y legal a personas en contexto de movilidad y refugiadas	% de eficacia y servicio digno proporcionados % de ineficacia de servicios proporcionados # de personas acompañadas
Procesos/procesos críticos	<ul style="list-style-type: none"> Percepción y actitudes positivas de población local y funcionarios públicos a favor de las personas en contexto de movilidad, refugiadas y víctimas de trata Leyes, programas y políticas públicas favorables a las personas en contexto de movilidad y refugiadas a nivel nacional, regional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> # de leyes, programas y políticas a favor de personas en movilidad y refugiados. # de iniciativas revisadas, diseñadas y formuladas por PMH CEG a favor de las personas en movilidad y refugiadas
	Construcción e implementación de plan específico de comunicación y sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> 01 plan creado % De plan implementado
	Fortalecimiento de las capacidades de incidencia social, política y eclesial	# de acciones y propuestas para la incidencia social, política y eclesial
	Animación, creación y fortalecimiento de las comisiones Diocesanas de PMH	<ul style="list-style-type: none"> # de Comisiones Diocesanas creadas # de Comisiones Diocesanas fortalecidas
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Mejorar el clima organizacional	% de nivel de clima organizacional medido por medio de encuestas periódicas

		<ul style="list-style-type: none"> # de acciones de mejora implementadas
	Fortalecer el desarrollo humano y profesional de agentes de pastoral y Comisiones Diocesanas dePMH	<ul style="list-style-type: none"> # de propuestas institucionales para el personal % de participación de las iniciativas creadas e implementadas para fomento del desarrollo humano y profesional
	Fortalecer los conocimientos para la construcción de iniciativas, proyectos, planificación estratégica y operativa	# de agentes pastorales capacitados
Perspectiva financiera	Diversificación de fuentes de financiamiento	# cooperantes que destinan recursos para abonar a la misión y la visión de la PMH-CEG
	Creación y ampliación de fondos propios	<ul style="list-style-type: none"> # de iniciativas pastorales para la recaudación de fondos propios % de incremento anual de los fondos propios de la PMH CEG
	Ampliación del portafolio de proyectos	# de iniciativas programáticas y financieras

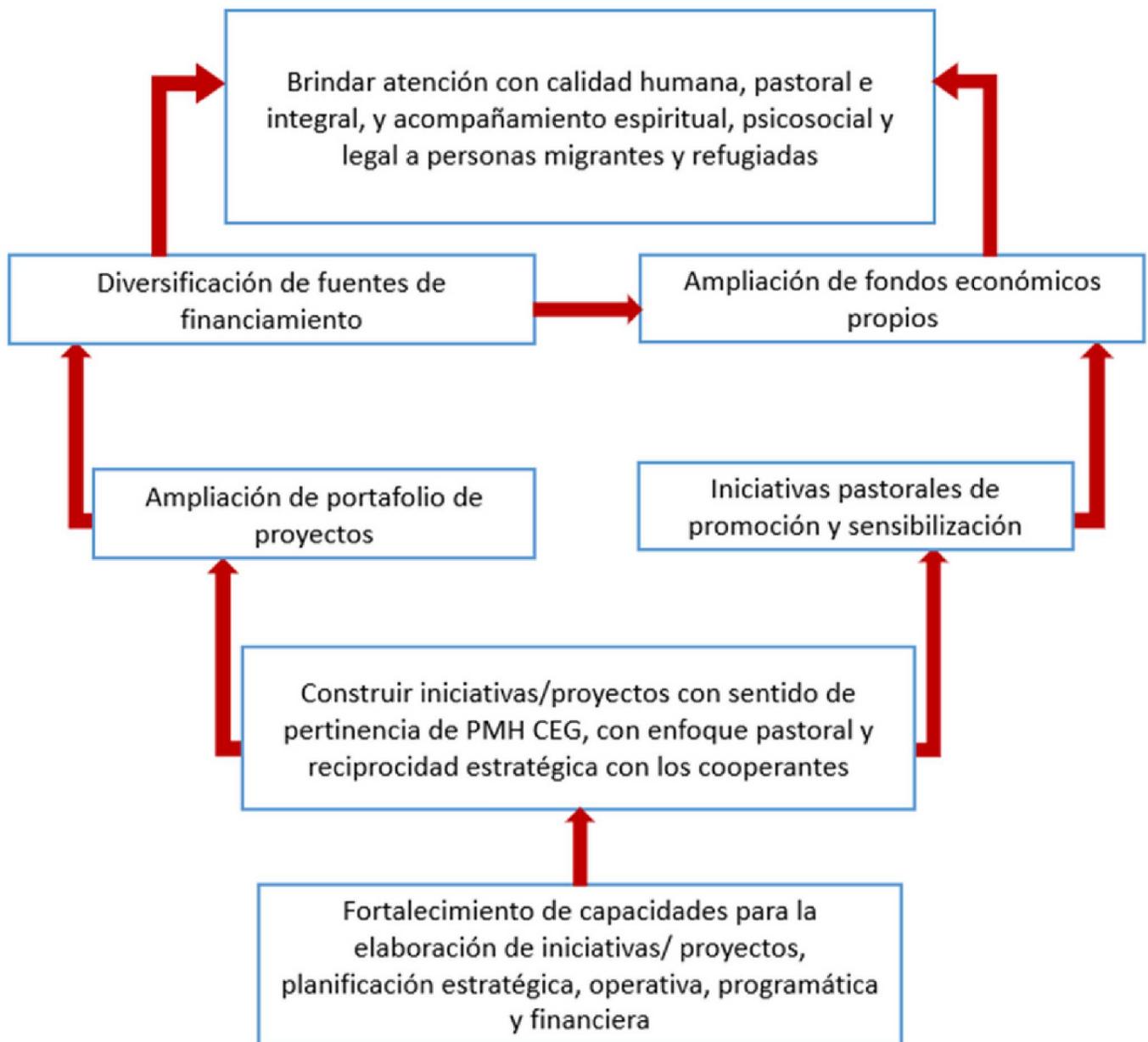
Para una mayor comprensión y de acuerdo a la estructura del Cuadro de Mando Integral, se construye un mapa para cada eje estratégico. Los planes operativos para cada uno de los ejes estratégicos deberán ser definidos anualmente.

A continuación, se presentan los planes operativos para cada eje estratégico para el año 2023.

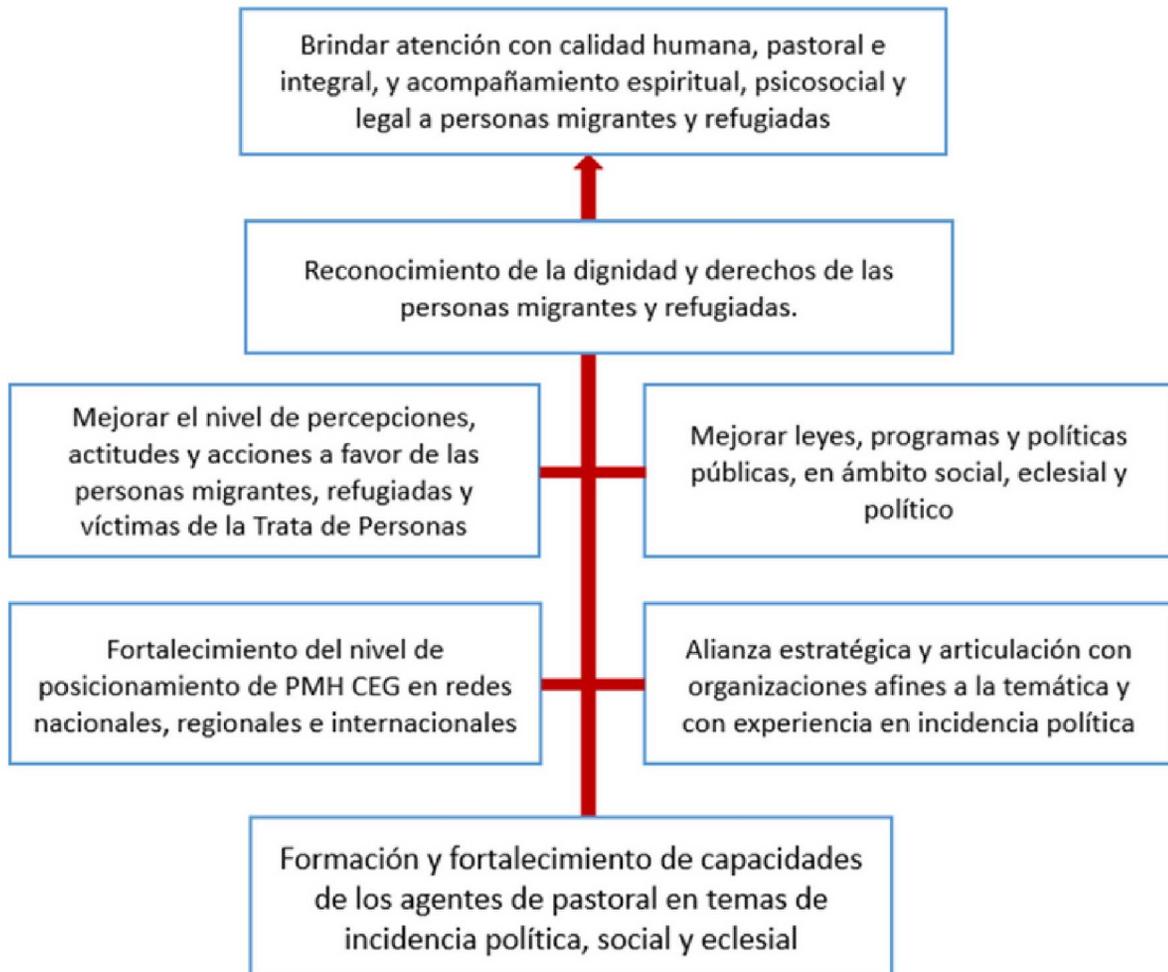
MAPA ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



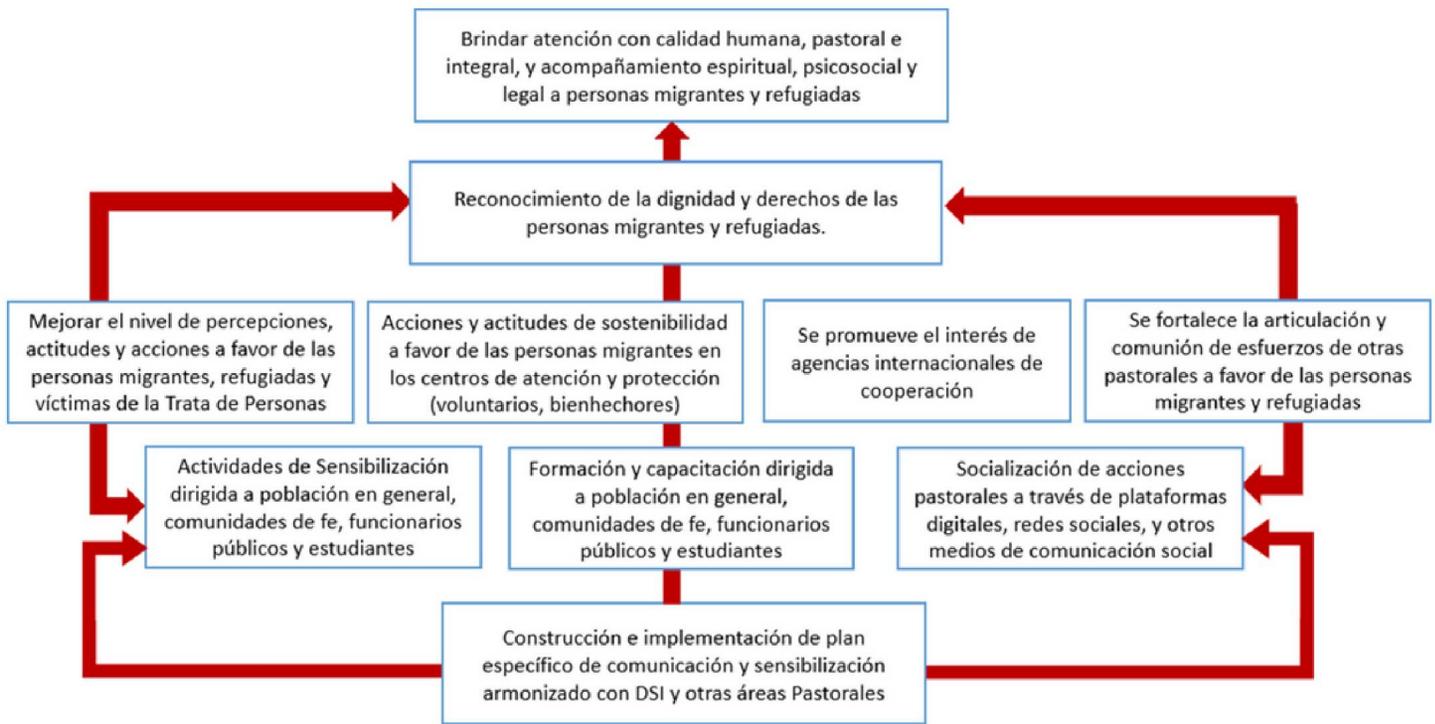
MAPA ESTRATÉGICO: SUBSIDIARIEDAD Y SOSTENIBILIDAD



MAPA ESTRATÉGICO: INCIDENCIA POLÍTICA, SOCIAL, ECLESIAL



MAPA ESTRATÉGICO: COMUNICACION Y SENSIBILIZACION



5) PLANES OPERATIVOS POR EJE INSTITUCIONAL Y POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

En este apartado se muestran los planes operativos para el logro de los objetivos estratégicos de cada eje institucional. Es importante fijar el esfuerzo de la PMH-CEG en ejecutar las actividades que señala cada plan operativo, ya que es la única manera de lograr los objetivos estratégicos definidos, y a través de esos resultados, lograr cumplir la misión y visión de la PMH CEG definida en este ejercicio de Planificación Estratégica 2023-2027.

Los planes operativos no están completados al detalle, ya que eso sería una planificación irreal. Las condiciones del 2023 pueden ir cambiando y afectando el plan operativo si se definen a detalle.

Los planes operativos muestran los grandes pasos que hay que dar para lograr el objetivo propuesto, y estos pasos están relacionados con el indicador que se desea alcanzar y que se muestra también en los planes operativos.

Finalmente, se debe afirmar que la planeación estratégica se pone en la realidad al darle cumplimiento a los planes operativos.

PLAN OPERATIVO: SUBSIDIARIEDAD Y SOSTENIBILIDAD 2023

Línea Estratégica	Subsidiariedad y Sostenibilidad				
Objetivo Estratégico	Brindar atención con calidad humana, pastoral e integral a las personas migrantes y refugiadas, Acompañamiento espiritual, psicosocial y legal a personas migrantes y refugiadas				
KPI	% de eficacia y servicio digno proporcionados, « de personas acompañadas				
No	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE	FECHAS		MONTO APROXIMADO DE INVERSIÓN ANUAL (a-)
			INICIO	FINAL	
1	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de iniciativas/ proyectos, planificación estratégica, operativa, programática y financiera.	Obispo presidente, secretario ejecutivo y Consejo de Dirección	enero	diciembre	Q. 15,000.00 (2 capacitaciones para 3 personas Q.2,500.00 c/u)
2	Construir iniciativas/proyectos con sentido de pertinencia de PMH CEG, con enfoque pastoral y reciprocidad estratégica con los cooperantes.		junio	diciembre	Q. 15,000.00 (Tiempo invertido por equipo PMH CEG)
3	Iniciativas pastorales de promoción y sensibilización		enero	diciembre	Q. 150,000.00 Q30,000.00€ 16 talleres en 8 Diócesis y Q. 70,000.00 vía crucis, JMMR, trjfoliar e informe)
	Ampliación de portafolio de proyectos		octubre	Diciembre	Q. 0.00
4	Diversificación de fuentes de financiamiento		enero	diciembre	Q, 0.00
	Ampliación de fondos monetarios propios		enero	diciembre	Q. 0.00

PLAN OPERATIVO: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL 2023

Linea Estratégica	Fortalecimiento Institucional				
Objetivo Estratégico	Brindar atención con calidad humana, pastoral e integral a las personas migrantes y refugiadas. Acompañamiento espiritual, psicosocial y legal a personas migrantes y refugiadas				
KPI	% de eficacia y servicio digno proporcionados, # de personas acompañadas				
No	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE	FECHAS		MONTO APROXIMADO DE INVERSIÓN ANUAL (Q.)
			INICIO	FINAL	
1	Elevar el nivel de conocimiento de los agentes de Pastoral sobre la construcción de iniciativas (proyectos)	Obispo presidente, secretario ejecutivo y Consejo de Dirección	enero	diciembre	Q. 10,000.00 (4 capacitaciones para 25 personas. Media jornada extra encuentro REPM)
	Creación de planes estratégicos y operativos enfocados en la misión y visión de PMH CEG programática para el año siguiente		octubre	diciembre	Q. 5,000.00 (Tiempo invertido por equipo PMH CEG)
	Implementación de planes estratégicos y operativos enfocados en la misión y visión de PMH CEG programática		enero	diciembre	Q. 0,00
	Promover la actualización, creación e implementación de Plan Pastoral Diocesano sobre Movilidad Humana		enero	diciembre	Q. 21,000.00 (2 movilizaciones a 7 Diócesis)
2	Promoción de iniciativas que fortalezcan el desarrollo humano y profesional de los agentes de Pastoral (Encuentros, diplomados, talleres, cursos)		enero	diciembre	Q. 80,000.00 (Q.20,000.00 encuentro nacional de 2 días)
	Creación, animación y fortalecimiento de la comisión Episcopal y Comisiones Diocesanas de Pastoral de Movilidad Humana, y otras iniciativas de acompañamiento a personas migrantes y refugiadas, y sensibilización ordenes, congregaciones e institutos de vida religiosa, y de la población en general.		Enero	diciembre	Q. 21,000.00 (2 movilizaciones a 7 Diócesis)

PLAN OPERATIVO: INCIDENCIA POLÍTICA, SOCIAL Y ECLESIAL 2023

Línea Estratégica	Incidencia política, social y eclesial				
Objetivo Estratégico	Brindar atención con calidad humana, pastoral e integral a las personas migrantes y refugiadas, Acompañamiento espiritual, psicosocial y legal a personas migrantes y refugiadas				
KPI	% de eficacia y servicio digno proporcionados, # de personas acompañadas				
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHAS		MONTO APROXIMADO DE INVERSIÓN ANUAL (Q1)
			INICIO	FINAL	
1	Elevar el nivel de conocimiento de los agentes de Pastoral sobre la construcción de iniciativas (proyectos)	Obispo presidente, secretario ejecutivo. Consejo de Dirección y Consejo de Coordinación	enero	diciembre	Q. 15,000.00 (Tiempo invertido por equipo PMH CEG)
2	Fortalecimiento del nivel de posicionamiento de PMH CEG en redes nacionales, regionales e internacionales		enero	diciembre	Q. 0.00
	Alianza estratégica y articulación con organizaciones afines a la temática y con experiencia en incidencia política		enero	diciembre	Q. 25,000.00 (Movilización y tiempo invertido por agentes de PMH)
3	Mejorar el nivel de percepciones, actitudes y acciones a favor de las personas migrantes, refugiadas y víctimas de la Trata		enero	diciembre	Q- 0.00
	Mejorar leyes, programas y políticas públicas, en ámbito social, eclesial y político		enero	diciembre	Q. 10,000.00 (Tiempo invertido por equipo PMH CEG)
4	Reconocimiento de la dignidad y derechos de las personas migrantes y refugiadas.		enero	diciembre	Q.0.00

PLAN OPERATIVO: COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Linea Estratégica Comunicación y Sensibilización					
Objetivo Estratégico «Brindar atención con calidad human», pastoral • integral a las personas migrantes y refugiadas. Acompañamiento espiritual, psicosocial y legal a personas migrantes y refugiada»					
KPI % de eficacia y servicio digno proporcionados, # de personas acompañadas					
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHAS		MONTO APROXIMADO DE INVERSIÓN ANUAL (Q.)
			INICIO	FINAL	
1	Construcción, implementación y evaluación del plan específico de comunicación y sensibilización armonizado con DSI y otras áreas Pastorales	Obispo presidente, secretario ejecutivo. Consejo de Dirección y Consejo de Coordinación	enero	Diciembre	Q. 15,000.00 (Tiempo invertido por equipo PMH CEG)
2	Actividades de sensibilización dirigidas a población en general, ordenes, congregaciones e institutos de vida religiosa, funcionarios públicos y estudiantes		enero	diciembre	Q.65,000.00 (4 talleres. 030,000.00,2 foros Q. 20,000.00, tiempo invertido para creación de materiales impresos y audiovisuales Q.-15,000-00)
	Formación y capacitación dirigida a población en general, comunidades de fe, funcionarios públicos y estudiantes		enero	diciembre	
	Socialización de acciones pastorales a través de plataformas digitales, redes sociales, y otros medios de comunicación social		enero	diciembre	Q. 1,600.00 (valor del hosting)
	Mejorar el nivel de percepciones, actitudes y acciones a favor de las personas migrantes, refugiadas y víctimas de la Trata		enero	diciembre	a o.oo
3	Acciones y actitudes de sostenibilidad a favor de las personas migrantes en los centros de atención y protección (voluntarios, bienhechores)		enero	diciembre	Q. 20,000.00 (Eventos en los espacios de atención)
	Promover el interés de agencias internacionales de cooperación		enero	diciembre	Q. 0.00
	Fortalecer la articulación y comunión de esfuerzos de otras pastorales a favor de las personas migrantes y refugiadas		enero	diciembre	Q. 0.00