



Índice

- I. Marco Metodológico**
 - Plan Estratégico 2021-2025**
 - Revisión 2022**
- II. Contexto**
 - VIH en Honduras**
 - Violencia con las mujeres y las niñas**
 - Desplazados internos y migración**
- III. El trabajo de LLAVES**
 - Síntesis del trabajo de LLAVES**
 - Análisis diagnóstico**
 - Análisis de Stakeholders*
 - Análisis FODA*
- IV. Proyección Institucional**
 - Público meta y titulares de derechos**
 - Misión y visión de LLAVES**
 - Objetivos institucionales**
 - Principios y valores**
 - Ejes transversales**
 - Estrategias**
 - Organigrama institucional**
 - Acciones estratégicas y plan de acción**
 - Monitoreo del plan**

I. Marco metodológico

Este documento contiene el Plan Estratégico Organizacional (PE) de la organización Llanto, Valor y Esfuerzo – LLAVES.

La organización LLAVES es consciente que la planificación es una herramienta que permite la gestión del conocimiento, el desarrollo de capacidades, el orientar y ordenar lógicamente las acciones de la organización. Por ello, se tomó la decisión de desarrollar el proceso de construcción de un nuevo PE para el periodo 2021-2025, enmarcada en el proyecto “Construyendo Alianzas para la prevención y la atención de la VCMN en la población de mujeres afectadas por la epidemia de VIH” bajo el número de subvención REF 06-20-21, entre la Fundación Oxfam Intermón y la organización LLAVES con la iniciativa *Spotlight*.

Plan Estratégico 2021-2025

Los objetivos definidos para guiar el trabajo de construcción del PE de LLAVES para el periodo 2021-2025 fueron los siguientes:

Objetivo General:

Elaborar Plan Estratégico, que establezca las líneas estratégicas de la organización LLAVES, para el periodo 2021-2025.

Objetivos Específicos:

1. Revisar las líneas estratégicas de la organización contenidos en el Plan Estratégico actual.
2. Adecuar el Plan Estratégico a las demandas actuales en torno a los Derechos Humanos de las personas con VIH y las poblaciones en situación de vulnerabilidad.
3. Analizar la situación actual de la organización.
4. Potenciar los esfuerzos en alianza con los sectores de sociedad civil-Gobierno-cooperación internacional.
5. Establecer acciones de sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo de la organización.
6. Identificar en conjunto con el personal, técnico y directivo de la organización los elementos básicos del Plan Estratégico que servirá de guía para el periodo 2021-2025.

La metodología utilizada para el presente Plan Estratégico Organizacional (PE), contempló la facilitación de un proceso participativo con el personal, la Junta Directiva y el voluntariado de LLAVES. Asimismo, se incluyó la población beneficiaria en el proceso mediante una encuesta virtual.

El proceso de diseño del plan, incluyó cinco momentos claves: (1) Un proceso de revisión documental de la información base de LLAVES, (2) una segunda fase en la que se realizó un levantamiento de información primaria a partir de dos talleres participativos con el personal y la Junta Directiva de LLAVES, (3) Fase de procesamiento y análisis de la información recogida, (4) Presentación del borrador del Plan Estratégico Organizacional y desarrollo de un taller virtual para la validación y retroalimentación con el personal y la Junta Directiva, y una última fase, (5) Entrega de la versión final del Plan y el informe final de la consultoría. A la base de este ejercicio se ha contado con los antecedentes de Planificación, informes anuales, la evaluación del PE 2017-2021, proyectos y documentos e investigaciones desarrolladas de parte de LLAVES.

Proceso de Revisión 2022

En 2022, Fundación Llaves inició el debido proceso para ser miembro de la Federación Internacional de Planificación Familia (IPPF) por sus siglas en inglés. Derivado de lo anterior, surgió la necesidad de una revisión y actualización de medio término del actual Plan Estratégico de la LLAVES, lo anterior con el propósito de realizar los ajustes correspondientes, a fin de que Fundación LLAVES pueda responder a los nuevos escenarios con socios estratégicos, a las nuevas políticas institucionales y la sostenibilidad de sus acciones a largo plazo.

Objetivo de la revisión de medio término

El objetivo general de revisión de medio término fue incorporar acciones al Plan Estratégico 2021-2025, que respondan a los cambios estructurales de la organización, así como normas, políticas y estrategias para el periodo 2023-2025.

Objetivos específicos

1. Revisar y actualizar las líneas estratégicas de la organización contenidos en el Plan Estratégico actual.
2. Garantizar que las acciones contenidas en el Plan Estratégico tienen un enfoque de derechos humanos, género, interseccionalidad y que responden a las necesidades de las personas beneficiarias

Propuesta metodológica

El proceso de revisión y actualización de medio término del Plan Estratégico de Fundación LLAVES 2023-2025 inició con una revisión documental que incluyó los siguientes documentos:

- Plan Estratégico 2021-2025 de Fundación LLAVES
- Estatutos de Fundación LLAVES
- Proyectos financiados de Fundación LLAVES entre 2021 y 2022
- Informes de proyectos de Fundación LLAVES entre 2021 y 2022

El proceso de revisión documental sirvió para elaborar un diagnóstico situación rápido. Los resultados del diagnóstico fueron presentados durante un taller presencial de 2 días. Del 14 al 15 de diciembre de 2022, en la Ciudad de San Pedro Sula se llevó a cabo el taller presencial de revisión del Plan Estratégico 2021-2025 de Fundación LLAVES, durante el taller se abordaron los siguientes aspectos:

- Presentación de la revisión documental.
- Revisión de la *Finalidad*: Es la causa a la que Fundación LLAVES pretende aportar.
- Revisión de la *Misión*. Es la aportación de Fundación LLAVES a esa finalidad.
- Revisión de la *Visión*. Es la organización que Fundación LLAVES aspira a ser y el sitio que se quiere ocupar en el entorno.
- Revisión de los *Valores*: Son los criterios que indican cómo debe actuar Fundación LLAVES.
- Revisión del *análisis del contexto general*. Repasar los principales cambios de los últimos periodos, la situación actual y las tendencias y predicciones en el ámbito económico, político, tecnológico, social y medioambiental en Honduras, Centroamérica y América Latina.
- Revisión del *entorno interno*: fortalezas y debilidades de la organización.
- Revisión del entorno externo: oportunidades y amenazas que el entorno externo presenta.
- Revisión del Plan Estratégico 2021-2025
- Revisión de objetivos del Plan Estratégico 2021-2025.
- Incorporación de acciones derivadas de la revisión del Plan Estratégico

Posterior al taller se elaboró una matriz para presentar el Nuevo Plan Estratégico Institucional mediante la utilización del enfoque teoría del cambio, con énfasis en la gestión de resultados.

Cada nuevo objetivo se vinculará a la finalidad o impacto (¿por qué?) del Plan Estratégico y describirá productos (¿Qué?), actividades/estrategias e insumos (¿Cómo?). Este ejercicio se orientó en la obtención de resultados derivados de la implementación.

En las siguientes imágenes se ilustra el proceso de trabajo propuesto:



Imagen 11 Diagrama de la cadena de resultados, tomado de (UNICEF, 2017)



Imagen 12 Diagrama de la cadena de resultados en las Agendas Regionales de I+D+i

II. Contexto

VIH en Honduras

El primer caso de Sida en Honduras se reportó en 1985; fecha en la cual se inicia la vigilancia epidemiológica del VIH y Sida (infección avanzada) en el país. Casos de VIH acumulados desde 1985 a diciembre de 2019 en Honduras son 38,038; de estos 17,212 son mujeres¹. Entre 2017 y 2019, se reportaron 1,050 mujeres con etapa primaria e infección avanzada, por lo tanto, indica que una mujer cada día, adquiere el VIH o sufre complicaciones de salud a causa del virus. La razón hombre-mujer de personas con VIH en Honduras es de 2:1.

Las mujeres representan el 45% de las personas que han adquirido el VIH. Honduras es el país en América Latina con más proporción de casos femeninos donde el promedio regional es del 30% de acuerdo con los datos de ONUSIDA. A pesar de lo anterior, no están priorizadas dentro de las estrategias de prevención y atención, es decir no existen como sujetas de políticas públicas por parte del Estado, y en consecuencia, el gobierno ha carecido de respuestas concretas a las necesidades específicas de la población femenina con VIH. Una vez diagnosticadas con VIH la violencia intrafamiliar y social se incrementan significativamente². A pesar de haberse identificado las posibles causas de infección de las mujeres, el Estado no ha expedido programas diferenciados, con enfoque de género, en materia de prevención y atención integral asociadas al VIH y mucho menos implementado los programas de atención que requieren las mujeres con VIH en los servicios de salud sexual y reproductiva para la protección de sus derechos y libertades. El documento de análisis situacional “VIH y Violencia contra las Mujeres en Honduras” del 2010 elaborado por la Comisión Interamericana de las Mujeres de la Organización de Estados Americanos³, evidenció que los programas de la Secretaría de Salud que abordan la salud sexual y reproductiva de las mujeres no contemplan el VIH ni la violencia contra las mujeres (VCM) como criterios orientadores de sus servicios a pesar de afirmar que contemplan los enfoques de género y DDHH. El marco legal y de políticas públicas de VIH se reduce a definir intervenciones para prevenir, identificar y responder a la violencia sexual contra las mujeres⁴, por otro lado, el marco legal y de políticas públicas de violencia contra las mujeres no considera acciones de prevención al VIH ni intervenciones específicas para las mujeres con VIH, por lo que las instituciones gubernamentales no han integrado la respuesta al vínculo entre la violencia y el VIH, ni contemplan en todos los casos el bagaje socio cultural de las pacientes.

Los departamentos que reportaron el mayor número de casos de VIH e infección avanzada, fueron: Cortés, Francisco Morazán y Atlántida. Según estimaciones y proyecciones epidemiológicas elaboradas por la Secretaría de Salud y el ONUSIDA con el programa *Spectrum* 5.6 en el año 2017, la prevalencia de VIH en adultos (15-49 años de edad) es de 0.39 %, es decir casi 4 de cada mil personas en el país viven con VIH. El país, tiene una epidemia concentrada en hombres que tienen sexo con hombres (HSH), mujeres Trans (MT) y mujeres trabajadoras sexuales (MTS), aunque existen otras poblaciones vulnerables como la población garífuna en la que se encuentran tasas de prevalencia mayores a las de la población general. El patrón más común de transmisión de la epidemia de VIH es el de la vía sexual.

¹ Secretaría de Salud. 2019.

² OMS & UNFPA. (2006). Glion Consultation on Strengthening the Linkages between Reproductive Health and HIV/AIDS. OMS. http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/69764/WHO_HIV_2006.02_eng.pdf;jsessionid=D4C5F77AE2F71EB6022E597E1F6DEB6D?sequence=1

³ La organización Balance en coordinación con organizaciones locales en 5 países de Mesoamérica ha desarrollado un análisis de los principales desafíos en la región. Ver Balance. (2016). Acceso Universal a la Salud Reproductiva: desafíos y prioridades para la respuesta a mujeres y VIH. <https://www.balancemx.org/es/publicaciones/acceso-universal-la-salud-reproductiva>

⁴ La Reforma a la Ley Especial sobre VIH/SIDA de Honduras, reconoce en el Art. 32 que: “La Secretaría de Estado en el Despacho de Salud en coordinación con el Ministerio Público facilitará la realización de asesorías y pruebas de VIH a las personas víctimas de violencia sexual y proveerá el tratamiento profiláctico post exposición al VIH de acuerdo a las normas nacionales”. Ver Congreso Nacional de Honduras. (2015, 13 de noviembre). Decreto 25-2015. Reforma a la Ley Especial sobre VIH/SIDA. La Gaceta n. 33,882. https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CCPR/Shared%20Documents/HND/INT_CCPR_ARL_HND_27432_S.pdf

Violencia con las mujeres y niñas

La prohibición de la violencia con las mujeres y niñas (VCMN) está absoluta en las leyes internacionales. Sin embargo, la VCMN es generalizada y sistemática y afecta a las mujeres y las niñas de numerosas maneras. El miedo, tanto en la esfera pública como privada, y la falta de responsabilidad jurídica por las violaciones de los derechos humanos de las mujeres son la norma general, a pesar de los adelantos legislativos e institucionales⁵.

La violencia contra la mujer afecta negativamente a los derechos civiles y políticos, incluido, entre otros, el derecho de las mujeres a la vida, a la integridad corporal y a igual protección de la ley. El derecho a la vida está garantizado en el artículo 65 de la Constitución de la República.

Según el documento del Centro de Derechos de Mujeres (CDM): Datos y reflexiones: violencia contra las mujeres durante 2017-2018, de abril 2019, la violencia estructural contra las mujeres es sostenida por una cultura permisiva y la impunidad. Entre 2005 y 2018 fueron asesinadas 5,730 mujeres y la tasa de impunidad de estas muertes se estima hasta en 98 %. Durante el 2018 se registraron 383 muertes violentas de mujeres⁶, en promedio más de una mujer muerta violentamente cada día. Entre 2009 y 2018 se registraron 205,239 casos de violencia doméstica. Pero el 78 % de las resoluciones sobre estos casos ha caducado, porque las mujeres no continúan con el proceso judicial; en algunos casos por las actuaciones de los operadores de justicia, que exponen a las víctimas a sus agresores, no les brindan información completa ni adecuada sobre sus derechos en el caso de continuar la denuncia, ni sobre las medidas de protección.

Desplazados internos y migración⁷

De acuerdo a cifras del último Estudio de Caracterización del Desplazamiento Interno por Violencia en Honduras, del 2004 al 2018, se registraron 247,090 personas desplazadas internamente por la violencia, el 55% de los integrantes de los hogares desplazados son mujeres.

Las mujeres están más expuestas a la violencia de género y son más vulnerables en situaciones de desplazamiento. Muchas de las personas que son retornadas a Honduras no cuentan con la posibilidad de ser reconocidos como refugiados en los países de tránsito ni con las condiciones de seguridad a su regreso. Quienes salen del país tratando de huir de la violencia, al no tener alternativas para protegerse, deciden nuevamente emprender la ruta migratoria. Primero son desplazadas internas, luego migrantes.

El informe del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) afirma que los desplazados internos tienen necesidades particulares, o se encuentran en una situación vulnerable debido a su desplazamiento, que a menudo, exacerba las dificultades que ya se encuentran como consecuencia de la violencia. La respuesta humanitaria en muchos casos suele ser insuficiente, requiriendo de una mejor visión a largo plazo para satisfacer las necesidades de las comunidades afectadas bajo un enfoque diferenciado y procurar un acceso efectivo a mecanismos de protección en los países de origen y tránsito.

Muchas de las personas que migran, incluso en caravanas, huyen por distintas situaciones asociadas con la violencia. A pesar de los esfuerzos de las autoridades para establecer mecanismos de protección

⁵ Informe de la Relatora Especial sobre la violencia contra la mujer, sus causas y consecuencias, Rashida Manjoo.

⁶ Datos Observatorio Muertes Violentas de Mujeres y Femicidios.2018.

⁷ Proyecto Mitigando el impacto de la violencia en mujeres en situación de desplazamiento interno, Fundación Llaves, 2022.

adecuados, muchas regresan a sus comunidades de origen, exponiéndose de nuevo a múltiples riesgos. Si bien el fenómeno del desplazamiento es en parte consecuencia de altos niveles de inseguridad y violencia, también exacerba la exposición de grupos vulnerables, en particular mujeres, niños y adolescentes, personas con discapacidad y personas LGBTIQ. La Declaración de Ginebra sobre la violencia y el desarrollo considera a Centroamérica como uno de los lugares más peligrosos del mundo para las mujeres.

El Comisionado Nacional de los Derechos Humanos de Honduras (CONADEH), ha presentado informes periódicos con base en las quejas presentadas ante la entidad por personas desplazadas y en riesgo de desplazamiento que ha permitido profundizar sobre las causas del desplazamiento, en su informe del 2017, señaló que las principales causas del desplazamiento interno ese año fueron la violencia del crimen organizado (maras, narcotráfico, y sicarios); las violaciones de los derechos humanos y discriminación por motivos de género, orientación sexual e identidad de género; los atentados contra la libertad de expresión, movimiento y afiliación política; y los conflictos sobre la tenencia de tierras derivados de megaproyectos.

III. El trabajo de Llaves

Síntesis del trabajo de LLAVES

La organización Llanto, Valor y Esfuerzo - LLAVES es una Organización No Gubernamental legalmente constituida para y por las personas con VIH. Fue fundada en 1999 por Allan Dunaway y Rosa González, quienes junto a un grupo de personas de la comunidad preocupadas por las constantes muertes relacionadas a la infección por VIH y las violaciones de los derechos humanos de las personas afectadas por la epidemia, constituyen LLAVES con el fin de ser parte de la respuesta al VIH, para promover la atención integral, el acceso a los tratamientos, y el respeto de los derechos humanos de las personas con VIH.

LLAVES tiene su Personería Jurídica, autorizada por la Secretaría de Estado en el Despacho de Gobernación y Justicia, el 18 de octubre de 2005, mediante resolución No. 1097-2005, y está inscrita en el Registro Mercantil número treinta y nueve (39), Tomo Trescientos Once (311), de la Ciudad de San Pedro Sula, del 06 de marzo de 2009.

Al estar constituida tanto por personas con VIH, así como destacadas figuras de los medios de comunicación de la zona norte, LLAVES encuentra el equilibrio entre las experiencias de vida de las personas directamente afectadas, y las y los profesionales de los medios de comunicación, por lo que desde su creación utiliza diferentes canales de comunicación para promover una respuesta eficaz a la epidemia de VIH y mantener un constante diálogo político con las y los tomadores de decisión.

LLAVES desarrolla acciones encaminadas al diálogo sobre políticas públicas que beneficien a los grupos en situación de vulnerabilidad, promueve la participación en diferentes espacios de toma de decisión de las personas con VIH, con énfasis en las mujeres y las personas trans y dedica un importante esfuerzo a disminuir el estigma y la discriminación por VIH.

La incidencia política desarrollada por LLAVES ha sido fundamental para el logro del acceso a la atención integral para las personas con VIH, así como un marco jurídico como ser la Ley especial de VIH y su reforma. Asimismo, LLAVES ha sido activa en la elaboración y puesta en marcha del Plan Quinquenal en VIH y DDHH: Reducir los Obstáculos Relacionados con los Derechos Humanos al Acceso a los Servicios de VIH, siendo un plan ambicioso que se proyecta en reducir los vacíos legales, políticos, científicos y comunitarios. Comprende de siete áreas programáticas, encaminadas a fortalecer los programas para proteger y promover los derechos humanos, porque las barreras relacionadas a los derechos humanos impiden el alcance, uso e impacto de los servicios de la prevención y atención integral del VIH.

La V Conferencia Nacional sobre VIH y DDHH, realizado en agosto de 2018, resaltó las siguientes conclusiones: La existencia de vacíos legales o el incumplimiento de aquellas leyes definidas para la protección de los derechos humanos de las personas con VIH especialmente en el ámbito laboral (por la preocupación en la solicitud de pruebas de VIH por parte de empresas privadas e instituciones del Estado), que son practicadas en clínicas públicas y privadas en ocasiones sin consentimiento. Se hace un llamado para la regulación de esta práctica entre Secretarías del Estado, especialmente entre los de Salud y Trabajo: el proyecto del reglamento (de la Ley Especial de VIH) es un consenso con aplicación de carácter obligatorio interministerial que no puede ser obviado, no pueden desligarse de los reglamentos establecidos por la Comisión Nacional de SIDA (CONASIDA).

Persisten distintas formas de violación a los derechos humanos de la población con VIH: el estigma y la discriminación en los servicios de salud, las quejas de solicitud de pruebas para optar un empleo, la desconfianza y desgaste que existe en el sistema de justicia y en sus operadores. Es necesario un accionar más agresivo por parte del Comisionado Nacional de Derechos Humanos (CONADEH), la Secretaría de Derechos Humanos y la CONASIDA. La sociedad civil, por su parte, urge de fortalecerse en incidencia política y litigio estratégico para la vigilancia de los mandatos, convenios y órganos de tratados suscritos por Honduras, así como los instrumentos nacionales e internacionales normativos en la respuesta dirigida a las personas con VIH. La reducida implementación de las leyes en el ámbito de las políticas públicas, específicamente en la promoción, protección, respeto y garantía de derechos humanos de las personas con VIH, se cuestiona las acciones estatales y los recursos destinados en la incidencia política en la temática.

Las políticas basadas en evidencia guían eficientemente las acciones de respuesta para prevenir la transmisión del VIH, pero hay poca producción científica e investigativa en el país, lo que incrementa las vulnerabilidades por razones culturales y sociales que afectan los derechos humanos. Las ONG's y la sociedad civil no pueden solas realizar los esfuerzos para producir investigación científica. Es necesario el involucramiento del sector académico para fortalecer el rigor científico con que se desarrollan este tipo de estudios.

Todas las líneas estratégicas y las acciones previstas en este PE contribuirán a la Agenda 2030, especialmente a los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Objetivo 3, meta 3.3: Para 2030, poner fin a las epidemias del SIDA, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales desatendidas y combatir la hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles, y el Objetivo 5, meta 5.2: Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación⁸.

Análisis diagnóstico (sin cambios en la revisión de 2022)

Análisis de stakeholders (socios estratégicos)

El análisis de partes interesadas, permitió identificar algunos actores que tienen relación con el trabajo de LLAVES, y a los cuales a partir de una priorización del interés y del ámbito estratégico de actuación, se identificaron en la siguiente representación gráfica⁹. Los actores analizados son, además, considerados como aliados potenciales para el cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas en el PE.



Gráfico 1. Relación actual de socios estratégicos LLAVES

⁸ ONU. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

⁹ Mientras más cercanos están al centro, más fuerte es su relación actual con Llavés.

Análisis FODA

Otro de los elementos de análisis fue el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); para lo cual cada integrante o voluntario/a de Llaves opinó sobre las tres principales fortalezas y debilidades que, a su juicio, tenía la institución; y las dos principales oportunidades y amenazas que consideraban presentes en el entorno. Se hizo un análisis de frecuencia, para ponderar los elementos más recurrentes. Las siguientes gráficas muestran cada fortaleza, amenaza, debilidad u oportunidad identificada y la cantidad de personas que las señalaron como prioritaria.



Gráfico 2. Fortalezas identificadas



Gráfico 3. Debilidades identificadas.



Gráfico 4. Oportunidades identificadas.



Gráfico 5. Amenazas identificadas

Partiendo de los elementos con identificados con mayor frecuencia se hace la siguiente matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Interno	Incidencia Política, veeduría e influencia Confianza, credibilidad y posicionamiento ante actores Equipo de trabajo Trayectoria, experiencia	No tener su propio local No es autosostenible Falta de recursos Debilidades en PME
Externo	Oportunidades	Amenazas
	Confianza y credibilidad Un mundo conectado, integración	El estigma de las personas Pocos cooperantes y fondos

Tabla 1. Matriz FODA.

Una vez realizada la Matriz FODA, se desarrolló la matriz de impacto cruzado, donde se trazan potenciales estrategias para aprovechar, defender, reforzar y movilizar la organización.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias Ofensivas (F+O): Fortalecer las relaciones con actores clave, donantes e instancias del Estado. Potenciar las capacidades del equipo para el aprovechamiento de la interconexión (redes sociales, globalización de la comunicación, etc.), con el fin de posicionar más a la organización.	Estrategias de Reorientación (D+O): Mayor aprovechamiento del posicionamiento institucional y su credibilidad, en la gestión de recursos para la sostenibilidad institucional. Fortalecer las capacidades de PME, requeridas en la cooperación actual.
Amenazas	Estrategias Defensivas (F+A): Aprovechar el nivel de credibilidad e influencia, en campañas para la reducción del estigma. Fortalecer capacidades de gestión del equipo.	Estrategias de Supervivencia (D+A): Mantener políticas de ahorro de recursos y potenciar el voluntariado.

V. Proyección institucional

Público meta y titulares de derechos (revisión 2022)

En esta sección se define a los públicos meta y titulares de derechos y a las poblaciones clave y titulares de derechos a los que LLAVES prioriza con su accionar.

Personas con VIH en su diversidad y sus familiares.

- Mujeres adultas
- Mujeres jóvenes y adolescentes
- Mujeres víctimas de violencia
- Mujeres transgéneras
- Mujeres lesbianas y bisexuales
- Mujeres garífunas
- Mujeres desplazadas y migrantes
- Mujeres embarazadas
- Mujeres con discapacidad

Otras poblaciones clave meta y titulares de derechos

Personas que no viven con VIH con énfasis en:

- Personas LGTBIQ+,
- Mujeres trabajadoras del sexo,
- Jóvenes y adolescentes
- Población en general (procesos de sensibilización, comunicación y educación)

La misión y visión de LLAVES

La misión es la finalidad última por la que lucha y existe la organización. La misión debe recoger el conjunto de valores de la organización y su conciencia de responsabilidad social. La misión debe ser reconocida y compartida por todos los miembros de la organización para alcanzar un alto grado de armonía en la acción conjunta.

La visión por su parte, representa la proyección en el presente de las expectativas sobre lo que quiere ser y hacer la organización. Hace referencia a la posición que querría alcanzar la organización en el futuro lejano y supone un desafío para ella. Consiste en definir hoy el proyecto organizacional que se irá concretando en el tiempo. La visión se define como el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y sostenibilidad.

Para el periodo 2023 – 2025 LLAVES define como misión y visión las siguientes:

Misión:

Somos una organización que contribuye a la construcción de la calidad de vida, promoción y defensa de los derechos humanos de las personas con VIH, en especial las mujeres, jóvenes y adolescentes por medio del empoderamiento, acciones para reducir el estigma y la discriminación, la provisión de servicios comunitarios legales y de salud, sin discriminación de ninguna índole y bajo un enfoque de derechos, equidad de género y multiculturalidad.

Visión:

Seremos una organización líder en la construcción de las condiciones para mejorar la calidad de vida, la promoción y defensa de los derechos humanos de personas con VIH en toda su diversidad, en especial las mujeres, jóvenes y adolescentes; bajo un enfoque de equidad de género y con base en evidencias científicas, con sostenibilidad en sus procesos y alianzas consolidadas.

Objetivos organizacionales (revisión 2022)

La misión de LLAVES 2023 -2025 se soporta en seis objetivos organizacionales:

1. Generar las condiciones estructurales para asegurar el acceso a los servicios a las personas con VIH y poblaciones LGTBIQ+ mediante la incidencia política enfocada a marcos normativos afirmativos y políticas públicas sobre las causas subyacentes del VIH y el género.
2. Aumentar la participación y el protagonismo de las personas con VIH en toda su diversidad, en especial las mujeres, jóvenes y adolescentes en los procesos democráticos y toma de decisiones.
3. Sensibilizar e informar sobre temas en derechos humanos, derechos sexuales y reproductivos, estigma y discriminación, participación comunitaria, salud pública, VIH e ITS, violencia basada en género, violencia hacia las mujeres.
4. Defender los derechos humanos de las mujeres con VIH y poblaciones clave, con énfasis en los derechos sexuales y reproductivos, a la salud, al empleo digno, a vivir sin estigma, discriminación y violencia.
5. Contribuir al mejoramiento de la salud integral de las mujeres con VIH, las jóvenes y adolescentes, mediante la provisión de servicios.
6. Asegurar la continuidad financiera y programática de la organización mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de los recursos, el fortalecimiento de alianzas, y la presencia en otros territorios clave, requeridas para cumplir la misión institucional.

Principios y valores (revisión 2022)

El accionar de LLAVES se rige por los siguientes principios y valores:

Sororidad: Acompañar y compartir en solidaridad las luchas individuales y colectivas de las mujeres en su diversidad, que nos permitan construir una sociedad que se fundamente en la inclusión, la igualdad, empatía y la equidad.

Autocuidado: Velar por el bienestar físico, mental y emocional de las mujeres, garantizando su calidad de vida.

Confidencialidad: Garantizar la privacidad de las poblaciones meta.

Empoderamiento: Fortalecer la determinación, las capacidades y la participación en toma de decisiones de las mujeres; por medio de la auto gestión para la búsqueda de una vida digna y autónoma.

Justicia social: Respetar y promover los derechos humanos, la igualdad y la democracia participativa como parte de nuestro trabajo institucional, en función de aquellos grupos poblacionales que están en condiciones de mayor vulnerabilidad.

Humanismo: Poner en el centro el respeto a las personas, independientemente de su género y orientación sexual, sus ideologías políticas y religiosas.

Transparencia: Rendir cuentas de nuestra gestión financiera frente a nuestros donantes, población meta y la sociedad.

Credibilidad: Actuación individual y colectiva veraz y honesta que genere confianza y respeto entre los grupos meta y titulares de derechos de la organización, incluyendo las alianzas estratégicas.

Innovación: Estimular la creatividad y nuevas ideas en el diseño de iniciativas innovadoras para mejorar la implementación de estrategias y procesos.

Sensibilidad ambiental: Promover la responsabilidad social y ambiental dentro de la organización y llevar a cabo acciones para un medio ambiente limpio, saludable y sostenible en el entorno laboral.

Ejes transversales (revisión 2022)

Los procesos que acompaña LLAVES están transversalizados por tres enfoques principales:

- **Derechos Humanos:** El enfoque basado en Derechos Humanos se orienta a la promoción y protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente. Implica considerar que los grupos destinatarios de los proyectos o políticas públicas son «titulares de derechos», y que las instituciones estatales no son simples proveedores de servicios, sino «legítimos garantes» que tienen la obligación de garantizar el respeto de los derechos humanos de las personas.
- **Enfoque de igualdad y equidad de género:** Es parte de nuestra acción personal e institucional, y significa garantizar que hombres y mujeres en su diversidad tengan acceso a las oportunidades reales, control y distribución de los recursos y participación en la toma de decisiones.
- **Feminismo:** Propugna un cambio en las relaciones sociales que conduzca a la liberación de la mujer –y también del varón– a través de eliminar las jerarquías y desigualdades entre los sexos. Es un sistema de ideas que, a partir del estudio y análisis de la condición de la mujer en todos los órdenes –familia, educación, política, trabajo, etc. pretende transformar las relaciones basadas en la asimetría y opresión sexual, mediante una acción movilizadora. La teoría feminista se refiere al estudio sistemático de la condición de las mujeres, su papel en la sociedad y las vías para lograr su emancipación. Además de analizar y/o diagnosticar sobre la población femenina, busca explícitamente los caminos para transformar esa situación.

Estrategias (revisión 2022)

1. Incidencia política basada en evidencia (O1)
2. Empoderamiento y mayor involucramiento de las mujeres con VIH (O2)
3. Comunicación y promoción derechos humanos de las poblaciones clave y derechos sexuales y reproductivos de las mujeres con VIH (O3)
4. Defensa de derechos humanos de las poblaciones clave y derechos sexuales y reproductivos de las mujeres con VIH (O4)
5. Provisión de servicios (O5)
6. Gestión, sostenibilidad y talento humano (O6)

Organigrama organizacional (sin cambios en la revisión de 2022)



Acciones estratégicas y plan de acción

Cada estrategia se desagrega en acciones, que permiten operativizar el trabajo. En el siguiente apartado del PE se establecen las acciones principales previstas, las cuales pueden ser ampliadas o modificadas a lo largo de años de ejecución del Plan.

Acciones estratégicas	Año de implementación		
	2023	2024	2025
1. Generar las condiciones estructurales para asegurar la calidad de vida de las personas con VIH, mediante la incidencia política enfocada a marcos normativos afirmativos y políticas públicas sobre las causas subyacentes del VIH y el género.			
1.1. Identificación de prioridades de investigación y generación de evidencia. Investigación para la acción.			
1.2. Talleres para la elaboración de planes de incidencia política. Implementación de los Planes de Incidencia Política			
1.3. Trabajo en red y acuerdos de colaboración y coordinación			
2. Aumentar la participación y el protagonismo de las personas con VIH en toda su diversidad, en especial las mujeres, jóvenes y adolescentes en los procesos democráticos y toma de decisiones.			
2.1 Guías metodológicas, diseño e implementación de programas de desarrollo de capacidades			
2.2 Creación programas y proyectos enfocados a la salud, el bienestar, los derechos y los derechos sexuales y reproductivos.			
2.3 Guías metodológicas, diseño e implementación de programas de desarrollo de capacidades encaminados a la generación de nuevos liderazgos.			
3. Sensibilizar e informar sobre temas en derechos humanos, derechos sexuales y reproductivos, estigma y discriminación, participación comunitaria, salud pública, VIH e ITS, género, violencia hacia las mujeres; mediante publicaciones y campañas de comunicación.			
3.1 Diseño de una campaña de comunicación. Difusión por medio de redes sociales, radio, televisión y prensa.			

3.2 Diseño de estrategias de comunicación nacional y regional dirigidas a las personas con VIH, con énfasis en mujeres, jóvenes y adolescente. Difusión por medio de redes sociales, radio, televisión y prensa.			
3.3 Diseño de una campaña de comunicación sobre casos emblemáticos de derechos humanos y derechos sexuales y reproductivos. Difusión por medio de redes sociales, radio, televisión y prensa.			
3.4 Talleres para la elaboración de estrategias de comunicación liderados por personas con VIH, con énfasis en mujeres, jóvenes y adolescentes.			
3.5 Talleres y espacios de diálogo y discusión de temas complejos relativos a la respuesta al VIH y otros temas relacionados.			
4. Defender los derechos humanos de las mujeres con VIH y otras poblaciones clave, con énfasis en los derechos sexuales y reproductivos, a la salud, al empleo digno, a vivir sin estigma, discriminación y violencia.			
4.1 Diseño e implementación de un sistema de documentación y monitoreo de casos de violaciones de derechos humanos.			
4.2 Creación programas y proyectos para dar acompañamiento y representación legal a las mujeres con VIH cuyos derechos humanos y derechos sexuales y reproductivos hayan sido violentado.			
5. Contribuir al mejoramiento de la salud integral de las mujeres con VIH, las jóvenes y adolescentes, mediante la provisión de servicios.			
5.1 Creación de proyectos y programas encaminados a la provisión de servicios para la prevención y atención de la violencia basada en género y la salud sexual y reproductiva.			
5.2 Creación de proyectos y programas encaminados a la provisión de servicios para víctimas de la violencia basada en género y la salud sexual y reproductiva.			
5.3 Creación de proyectos y programas encaminados a la provisión de servicios para mujeres, jóvenes y adolescentes desplazadas internas o migrantes.			

6. Asegurar la continuidad financiera y programática de la organización mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de los recursos, el fortalecimiento de alianzas, y la presencia en otros territorios clave, requeridas para cumplir la misión institucional.			
6.1 Diseño e implementación de un programa institucional de recursos humanos.			
6.2 Guías metodológicas, diseño e implementación de programas de desarrollo de capacidades institucionales en Tecnología para la Información y la Comunicación (TICs).			
6.3 Guías metodológicas, diseño e implementación de programa de desarrollo de capacidades institucionales en Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME).			
6.4 Guías metodológicas, diseño e implementación de programa de desarrollo de capacidades institucionales en enfoques, metodologías para la implementación de programas			
6.5 Diseño e implementación de una estrategia de Sostenibilidad y Movilización de Recursos de la organización			
6.6 Elaboración y aplicación de guías, manuales, protocolos, etc. para el quehacer interno y externo de la organización.			

Monitoreo del plan

La siguiente matriz propone un modelo para medición del logro de las ocho estrategias establecidas. Se definen los principales indicadores y valor meta.

Cada año, al realizar el proceso de evaluación organizacional, debe medirse el logro de los indicadores y su contribución cumplimiento del PE.

Acciones estratégicas	Indicador	Meta	Meta	Meta
		2023	2024	2025
1. Generar las condiciones estructurales para asegurar la calidad de vida de las personas con VIH, mediante la incidencia política enfocada a marcos normativos afirmativos y políticas públicas sobre las causas subyacentes del VIH y el género.				
1.1. Identificación de prioridades de investigación y generación de evidencia. Investigación para la acción	<i>Evidencia e información estratégicas para la incidencia política sobre las causas subyacentes del VIH y el género</i>			

1.2 Talleres para la elaboración de planes de incidencia política. Implementación de los Planes de Incidencia Política.	<i>Planes de incidencia política.</i>			
1.3 Trabajo en red y acuerdos de colaboración y coordinación	<i>Alianzas estraégicas para la incidencia política.</i>			
2 Aumentar la participación y el protagonismo de las personas con VIH en toda su diversidad, en especial las mujeres, jóvenes y adolescentes en los procesos democráticos y toma de decisiones.				
2.1 Guías metodológicas, diseño e implementación de programas de desarrollo de capacidades	<i>Procesos de empoderamiento colectivo e individual de las mujeres con VIH.</i>			
2.2 Creación programas y proyectos enfocados a la salud, el bienestar, los derechos y los derechos sexuales y reproductivos.	<i>Procesos de empoderamiento colectivo e individual de las mujeres con VIH.</i>			
2.3 Guías metodológicas, diseño e implementación de programas de desarrollo de capacidades encaminados a la generación de nuevos liderazgos.	<i>Nuevos liderazgos en mujeres con VIH</i>			
3 Sensibilizar e informar sobre temas en derechos humanos, derechos sexuales y reproductivos, estigma y discriminación, participación comunitaria, salud pública, VIH e ITS, género, violencia hacia las mujeres; mediante publicaciones y campañas de comunicación.				
Diseño de una campaña de comunicación. Difusión por medio de redes sociales, radio, televisión y prensa.	<i>Campañas de Comunicación al público general en redes sociales, las plataformas virtuales y los medios de comunicación tradicionales.</i>			
3.1 Diseño de una campaña de comunicación <i>dirigidas a las personas con VIH, con énfasis en mujeres, jóvenes y adolescentes.</i> Difusión por medio de redes sociales, radio, televisión y prensa.	<i>Estrategia de comunicación nacionales y regionales en redes sociales, las plataformas virtuales y los medios de comunicación tradicionales dirigidas a las personas con VIH, con</i>			

	<i>énfasis en mujeres, jóvenes y adolescentes.</i>			
3.2	Diseño de una campaña de comunicación <i>sobre casos emblemáticos de derechos humanos y los derechos sexuales y reproductivos</i> . Difusión por medio de redes sociales, radio, televisión y prensa.	<i>Campaña sobre casos emblemáticos de derechos humanos y los derechos sexuales y reproductivos mediante estrategias de comunicación.</i>		
3.3	Talleres para la elaboración de estrategias de comunicación liderados por personas con VIH, con énfasis en mujeres, jóvenes y adolescentes.	<i>Productos de comunicación en los que las personas con VIH, con énfasis en mujeres, jóvenes y adolescentes se han involucrado en su elaboración.</i>		
3.4	Talleres y espacios de diálogo y discusión de temas complejos relativos a la respuesta al VIH y otros temas relacionados.	<i>Espacios de alfabetización y lectura comprensible sobre temas complejos.</i>		
4	Defender los derechos humanos de las mujeres con VIH y otras poblaciones clave, con énfasis en los derechos sexuales y reproductivos, a la salud, al empleo digno, a vivir sin estigma, discriminación y violencia.			
4.1	Diseño e implementación de un sistema de documentación y monitoreo de casos de violaciones de derechos humanos.	<i>Sistema para documentar y monitorear casos de violaciones de los derechos humanos y los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres con VIH y otras poblaciones clave.</i>		
4.2	Talleres para la elaboración de planes de incidencia política. Implementación de los Planes de Incidencia Política.	<i>Planes de incidencia política sobre temas y casos específicos relativos a los derechos humanos y los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres con VIH y otras poblaciones clave.</i>		
4.3	Trabajo en red y acuerdos de colaboración y coordinación.	<i>Alianzas y trabajo colaborativo con otras organizaciones, redes y actores implicados en la difusión, defensa y</i>		

	<i>protección de los derechos humanos y derechos reproductivos de las mujeres con VIH y otras poblaciones clave a nivel nacional e internacionales.</i>	
4.4 Creación programas y proyectos para dar acompañamiento y representación legal a las mujeres con VIH cuyos derechos humanos y derechos sexuales y reproductivos hayan sido violentado.	<i>Sistema de acompañamiento y representación legal a las mujeres con VIH cuyos derechos humanos y derechos sexuales y reproductivos hayan sido violentados.</i>	
5 Contribuir al mejoramiento de la salud integral de las mujeres con VIH, las jóvenes y adolescentes, mediante la provisión de servicios.		
5.1 Creación de proyectos y programas encaminados a la provisión de servicios para la prevención y atención de la violencia basada en género y la salud sexual y reproductiva.	<i>Paquetes de servicios para la identificación y prevención de la violencia basada en género y otros servicios relacionados con la salud sexual y reproductiva.</i>	
5.2 Creación de proyectos y programas encaminados a la provisión de servicios para víctimas de la violencia basada en género y la salud sexual y reproductiva.	<i>Paquetes de servicios y apoyos para víctimas de la violencia basada en género.</i>	
5.3 Creación de proyectos y programas encaminados a la provisión de servicios para mujeres, jóvenes y adolescentes desplazadas internas o migrantes.	<i>Paquetes de servicios y apoyos para víctimas de la violencia basada en género.</i>	
6 Asegurar la continuidad financiera y programática de la organización mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de los recursos, el fortalecimiento de alianzas, y la presencia en otros territorios clave, requeridas para cumplir la misión institucional.		
6.1 Diseño e implementación de un programa institucional de recursos humanos.	<i>Programa institucional de recursos humanos.</i>	
6.2 Guías metodológicas, diseño e implementación de programas de desarrollo de capacidades institucionales	<i>Programa de desarrollo las capacidades institucionales en</i>	

en Tecnología para la Información y la Comunicación (TICs).	<i>Tecnología para la Información y la Comunicación (TICs).</i>	
6.3 Guías metodológicas, diseño e implementación de programa de desarrollo de capacidades institucionales en Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME).	<i>Programa de desarrollo de capacidades institucionales en Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME).</i>	
6.4 Guías metodológicas, diseño e implementación de programa de desarrollo de capacidades institucionales en enfoques, metodologías para la implementación de programas	<i>Programa de desarrollo de capacidades institucionales en enfoques y metodologías para la implementación de programas</i>	
6.5 Diseño e implementación de una estrategia de Sostenibilidad y Movilización de Recursos de la organización	<i>Estrategia de Sostenibilidad y Movilización de Recursos de la organización</i>	
6.6 Elaboración y aplicación de guías, manuales, protocolos, etc. para el quehacer interno y externo de la organización.	<i>Guías, manuales, protocolos, etc. para el quehacer interno y externo de la organización.</i>	