



EDUCO 2020-2030

MARCO DE IMPACTO GLOBAL

© Educo

Título: *Marco de impacto global 2020-2030*

Se permite la reproducción total o parcial de esta obra por medio o procedimiento siempre que se mencione la fuente y se haga sin fines comerciales.

Imágenes: Educo



Marco de impacto global 2020-2030



educo
Member of ChildFund Alliance

educo
Member of ChildFund Alliance

educo
Member of ChildFund Alliance

Índice

1

Un faro para guiarnos en los próximos diez años	7
1.1 Introducción	7
1.2 El Marco de impacto global 2020-2030 dentro del Ciclo de planificación institucional de Educo	9
1.3 Aprender de nuestro pasado	11

2

La identidad de Educo	15
2.1 Nuestra razón de ser: Construir sociedades más justas para el bienestar infantil	15
2.2 Valores y principios	15

3

La teoría de cambio social de Educo	31
3.1 Nuestra teoría del cambio social	31
3.2 Tres resultados de impacto social	33
3.3 Cuatro rutas de cambio transversales	43

4

Educo al servicio del cambio sistémico y del impacto colectivo	49
4.1 Enfoques	49
4.2 Catalizadores del cambio	55
4.3 Aprendizaje continuo y rendición de cuentas	58



1

Un faro para guiarnos en los próximos diez años

1.1 Introducción

El cambio social sistémico y sostenible no llega de la noche a la mañana. De hecho, requiere perseverancia, concentración, compromiso, paciencia y pensamiento a largo plazo. La Organización de las Naciones Unidas lo sabía cuando, en 2015, presentó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, también conocida como los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. La Agenda 2030, ratificada por todos los Estados miembros de la ONU, representa el mayor esfuerzo de colaboración del mundo, “un plan de acción compartido para la paz y la prosperidad de los pueblos y del planeta, ahora y en el futuro”.¹ En Educo creemos que la Agenda 2030 es la mejor oportunidad para que la humanidad logre el cambio social duradero que garantice que todas las niñas, niños y adolescentes disfrutaran de sus derechos y viven una vida digna. Además, creemos que las mismas niñas, niños y adolescentes pueden guiarnos a todos y todas en este camino. Por esta razón, en Educo hemos desarrollado una nueva hoja de ruta para los próximos diez años de nuestra organización, en línea con la Agenda 2030 y para contribuir al éxito de la misma. En este documento resumimos el impacto social por el que trabajaremos juntos durante la próxima década, y que será el faro que guíe todas nuestras acciones y esfuerzos. En el punto tres (La teoría del cambio social de Educo), profundizamos en el impacto social en el que nos concentraremos como organización de desarrollo internacional, así como en los detalles sobre cómo vamos a esforzarnos en contribuir al logro de varios objetivos y metas incluidos en la Agenda 2030.



¹ Objetivos de Desarrollo Sostenible, ONU; <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Hemos decidido llamar “marco” a este documento, en vez de “plan”. No es una elección casual. Con este documento no pretendemos diseñar un plan específico para los próximos diez años de Educo. No queremos definir los pasos y fechas concretos necesarios para conseguir un objetivo específico de una forma predeterminada. Lejos de ello, este documento:

- Resume la identidad de Educo, definiendo ideas y creencias clave que caracterizan nuestra Misión y Visión y cómo estas modelan la forma en que nuestra organización ve el mundo.
- Define el impacto social que queremos generar en los próximos diez años.
- Especifica indicadores claros y globales para medir el progreso hacia este impacto social.

- Establece la teoría del cambio social que reside en las estrategias de intervención que necesitaremos promover para generar este impacto social.

Por tanto, este documento nos ayuda a comprender exactamente qué impacto social queremos conseguir, pero no define los pasos concretos para hacerlo. La razón es que las estrategias específicas para generar tal impacto social varían mucho de un país a otro, así como durante un periodo como son los próximos diez años. Más aún si consideramos los cambios cada vez más rápidos que el mundo experimenta a nivel social, demográfico, económico y tecnológico.

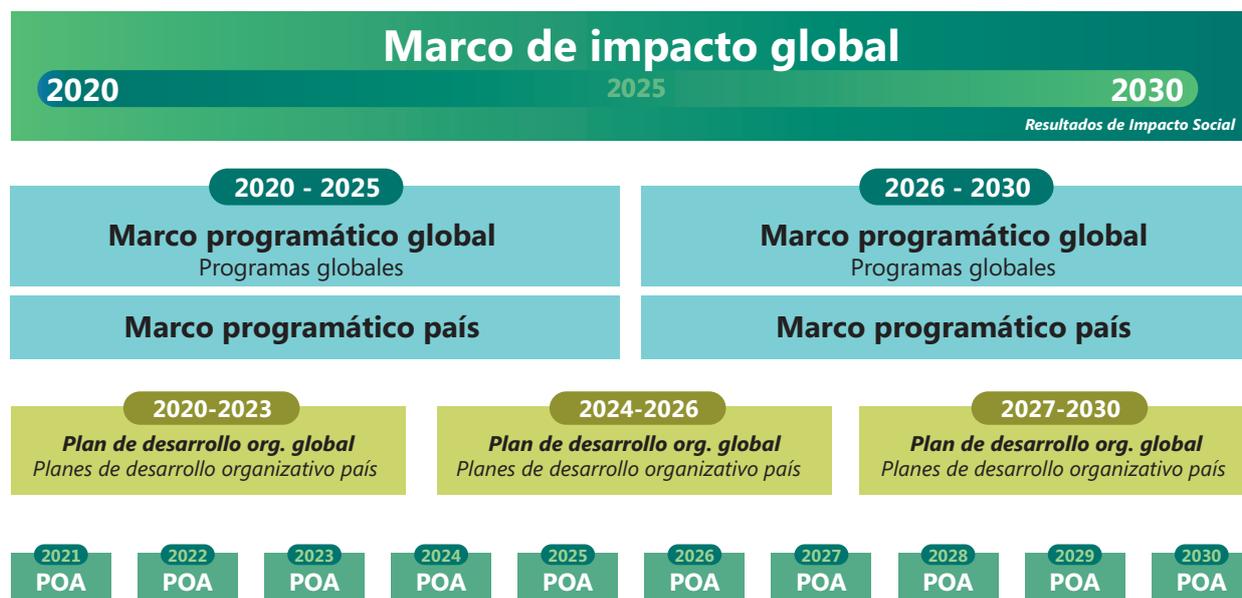


1.2 El Marco de impacto global 2020-2030 dentro del Ciclo de planificación institucional de Educo

Antes de comenzar a leer este documento, es importante esclarecer las expectativas sobre el *Marco de impacto global 2020-2030* (MIG). Para ello, tenemos que comprender correctamente el papel del Marco de impacto global dentro del Ciclo de planificación institucional (CPI), presentado este mismo año. El CPI es una pieza fundamental en el nuevo Modelo de gestión interna basado en resultados (Resultado de transición nº 4), y sustituye la metodología utilizada en los últimos cinco años para generar el *Plan estratégico 2015-2018* y los Planes país 2016-2019.

El nuevo Ciclo de planificación institucional representa un cambio profundo en cómo planeamos y realizamos nuestro trabajo. Por eso, con el fin de implementar el CPI de Educo debemos trabajar conjuntamente para dejar atrás las metodologías previas y ser capaces de aprender y adoptar esta nueva forma de planificar y de trabajar. El CPI se asienta en la gestión orientada a resultados, y sitúa la evaluación del impacto en el centro de nuestra acción social. Dicho de otro modo, el MIG nos ayudará a ser una organización guiada por el impacto:

Diagrama del Ciclo de Planificación Institucional de EDUCO



Como refleja el diagrama, el *Marco de impacto global 2020-2030* es el primer y más importante elemento del CPI. El principal propósito del marco es definir la teoría del cambio social de Educo, que dibuja los Resultados de Impacto Social que queremos conseguir globalmente durante la próxima década. Así, el marco también describe qué papel queremos que Educo tenga en la consecución de estos resultados de impacto social. Por ello, el marco es el modelo

que debería marcarnos el camino para los próximos diez años. Este modelo debe ser ambicioso y a la vez flexible, porque llevar a cabo un cambio profundo y sostenible requiere mucho tiempo; por eso el marco cubre los próximos diez años. Por otro lado, el mundo cambia muy deprisa y sabemos que en los próximos diez años cambiará todavía más rápido. Por eso, el marco de actuación debe poder definir un horizonte claro y, a la vez, ofrecernos la flexibilidad

necesaria. Finalmente, el Marco de impacto global articula el alineamiento de Educo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030.

Una vez elaborado el *Marco de impacto global 2020-2030*, comenzamos a preparar los otros dos productos clave del CPI: el *Marco programático global 2020-2025 (MPG)* y el *Plan de desarrollo organizacional global 2020-2023 (PDOG)*. El MIG se finalizará en octubre de 2019, mientras que el MPG y el PDOG deberían estar terminados en febrero de 2020. La combinación de los tres documentos incluirá toda la información que contenía el *Plan*

estratégico 2015-2018 de Educo. Entre marzo y junio de 2020, cada país elaborará su propio *Marco programático país (MPP)* y su *Plan de desarrollo organizacional país (PDOP)*. La combinación de estos dos documentos incluirá toda la información que se incluía en cada Plan país 2016-2019.

Por eso resulta esencial leer este *Marco de impacto global 2020-2030* sin esperar encontrar todas la concreción que habíamos encontrado en el *Plan estratégico 2015-2018*. La siguiente tabla describe las cuestiones clave que cada producto del CPI debe ayudar a resolver:

ESTRUCTURA DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE EDUCO para el periodo 2020-2030			
Producto	Periodo	Tipo	¿A qué preguntas responde?
Marco de impacto global 2020-2030	10 años 2020-2030	Planificación estratégica	¿Qué Resultados en términos de impacto social a 10 años vista persigue Educo? ¿En qué áreas temáticas se centran? ¿Cómo generamos cambio social sostenible y duradero? ¿Cuál debería ser nuestro rol como organización para generar el impacto social que deseamos? ¿Qué perspectivas deben guiar nuestra acción?
Marco programático global	5 años 2020-2025 2026-2030	Planificación programática	¿Qué programas globales deberíamos promover para contribuir al logro de los Resultados de impacto social en 10 años? ¿Qué estrategia geográfica deberíamos seguir?
Marco programático país			¿Cuál es el contexto de cada país en cuanto al Marco programático global y a los Resultados de impacto social descritos en el Marco de impacto global 2020-2030? Teniendo en cuenta tal contexto, ¿cómo contribuirá cada país al Marco programático global? ¿Cómo estructura cada país su intervención social?
Plan de desarrollo organizacional global	3 años 2020-2023 2024-2026 2027-2030	Planificación desarrollo organizacional	¿Qué resultados en términos de desarrollo organizacional debe lograr la organización para garantizar la sostenibilidad y la eficacia? ¿Qué debería mejorar la organización para poder implementar con éxito el Marco programático global vigente? ¿Qué recursos económicos, humanos y tecnológicos necesitamos? ¿Cómo los obtendremos? ¿Cuál será el presupuesto trienal de Educo?
Plan de desarrollo organizacional país			¿Qué resultados en términos de desarrollo organizacional debe lograr cada país contribuir al logro de los resultados globales de desarrollo organizacional? ¿Qué recursos económicos, humanos y tecnológicos necesita cada país? ¿Cómo los obtendrán? ¿Cuál será el presupuesto trienal de cada país?
Plan y presupuesto anual	1 año	Planificación operativa anual	Según el Marco programático global y el Plan de desarrollo organizacional global, ¿qué actividades debería implementar este año la organización? ¿Con qué recursos podemos contar? ¿Cómo se estructurarán y distribuirán tales recursos?



1.2 Aprender de nuestro pasado

Todas nuestras acciones y esfuerzos durante los últimos cinco años estaban definidos en el *Plan estratégico institucional de Educo para 2015-2018*. Dada su relevancia, en 2019 hemos llevado a cabo varias actividades para evaluarlo. Las que siguen son las **diez lecciones** más importantes que hemos aprendido como organización en el pasado ciclo estratégico, y que nos han servido a la hora de elaborar el *Marco de impacto global 2020-2030* de Educo²:

1. La apropiación interna del enfoque de derechos de la infancia en los últimos cinco años es uno de los elementos que más sobresalen. Aunque todavía hay diferencias entre el nivel de apropiación e implementación del enfoque entre las diferentes oficinas país y también en sede, no hay duda de que hoy Educo es una ONGI dedicada a los derechos de la infancia. En los años venideros, aprovecharemos este capital para continuar profundizando en el enfoque de derechos de la infancia tanto en el nivel programático como en el organizacional. Asimismo, exploraremos y ahondaremos su relación con el enfoque de bienestar infantil.
2. En general, el hecho de centrarnos en las áreas de educación, protección y gobernanza ha sido un éxito. Nos ha permitido enfocar nuestra estrategia programática, generar saber hacer y obtener el reconocimiento del sector en estas áreas. Sin embargo, la capacidad de la organización para generar impacto en las tres áreas ha sido desigual. Más aún, el hecho de que cada área a menudo se tratase separadamente ha reducido la capacidad de Educo para lograr mayor impacto.

² Para un examen más detallado de los resultados de la evaluación del *Plan Estratégico Institucional 2015-2018*, véase el informe final, disponible durante el primer trimestre de 2020.



3. La *Estrategia de educación* ha proporcionado un marco claro de acción. Pese a ello, nuestro trabajo en educación se ha centrado casi siempre en el sistema educativo formal. En el futuro debemos poner más énfasis en el trabajo con niñas, niños y adolescentes que se encuentran fuera del sistema escolar. Además, trabajaremos para hacer hincapié en la primera infancia y en la transición de la educación primaria a la secundaria y en garantizar el acceso a una educación inclusiva, crítica, segura y equitativa.
4. En tanto que organización hemos avanzado mucho en temas de protección, sobre todo si pensamos que en 2015 no contábamos con conocimientos internos tangibles en este campo. La elaboración de la

Política de protección y trato positivo y su implementación han sido resultados clave en esta área, así como el haber añadido a especialistas en protección a los equipos de Educo. Además, se trabaja la educación como medida de protección y se están realizando proyectos específicos de protección. Aun así, necesitaremos incidir en la educación de una forma más integrada y continuar reforzando nuestras capacidades a nivel programático y organizacional.

5. A pesar de nuestro esfuerzo en realizar proyectos relevantes en cuanto a rendición de cuentas adaptada a la infancia, junto con consejos de niñas, niños y adolescentes, la gobernanza es el área estratégica en la que menos hemos avanzado. La ausencia de una

- estrategia clara y la falta de especialistas en la materia hacen que resulte difícil avanzar más en nuestro trabajo sobre gobernanza. En el futuro tendremos que hacer hincapié en la participación de niñas, niños y adolescentes mediante la promoción de su propia agencia. Para ello, necesitaremos aumentar nuestro conocimiento sobre qué valoran los niñas, niños y adolescentes en la vida y difundir y utilizar mejor y más ampliamente esta información.
6. Necesitamos que el enfoque de nuestro trabajo sea más a largo plazo y más orientado a resultados. Para conseguirlo, debemos desarrollar una mayor capacidad para evaluar el impacto generado y nuestro progreso en la búsqueda de los resultados perseguidos. Por tanto, hace falta contar con indicadores comunes y globales más enfocados, trabajar con una perspectiva orientada a resultados y promover la rendición de cuentas interna y externa, con el objetivo de mejorar nuestra labor y nuestro aprendizaje continuo. Ello nos permitirá tomar decisiones basadas en la evidencia para mejorar el impacto social. Además, un mayor énfasis en la generación de conocimiento ayudará a Educo a tener más impacto.
 7. Nuestro compromiso, en 2015, de desarrollar colaboraciones más sólidas y de participar en alianzas y redes ha sido un éxito, puesto que nos ha permitido colaborar y cocrear con otras organizaciones de la sociedad civil y administraciones públicas, promoviendo el aprendizaje mutuo. Aun así, debemos hacer todavía más hincapié en el enfoque de colaboración entre múltiples agentes (Educo, empresas privadas, sociedad civil, administración pública), con especial atención a la colaboración y al trabajo conjunto con el sector privado. Igualmente, necesitaremos promover consorcios más globales con agentes clave internacionales.
 8. En cuanto a nuestro trabajo en incidencia, Educo ha progresado muchísimo en los últimos cinco años. Pese a que ha sido difícil desarrollar una estrategia coherente y global y generar documentos de posición específicos, hemos comenzado a desarrollar conocimiento interno y a realizar importantes tareas de incidencia, tales como la campaña global *Joining Forces*. Y lo que es más importante, en los últimos cinco años hemos ido ganando conciencia de la necesidad capital y estratégica de reforzar aún más nuestras capacidades de incidencia y participación pública. En el futuro queremos ser todavía más ambiciosos con nuestro trabajo en el área de incidencia comunitaria, nacional, regional y global.
 9. El enfoque de género en el desarrollo no está lo bastante integrado en los niveles programático y organizacional. Debemos hacer hincapié en el refuerzo de las capacidades de los equipos y de las organizaciones socias en el enfoque de género en el desarrollo, y promover la transversalización y el fomento de nuestro trabajo de empoderamiento de niñas y mujeres.
 10. En los últimos cinco años hemos incrementado nuestra capacidad de obtener y gestionar con éxito fondos públicos e institucionales de prestigiosos financiadores como AECID y ECHO. Pese a ello, para aumentar la sostenibilidad de la organización necesitamos diversificar más nuestros fondos, continuar mejorando la calidad general de nuestro trabajo programático e incrementar el enfoque del mismo para ser más eficaces y, a la vez, tener más impacto. También necesitaremos considerar y adaptarnos a la complejidad en evolución de los contextos en que trabajamos, en los que nos enfrentamos al cambio rápido y a problemas de seguridad.



2

La identidad de Educo

2.2 Nuestra razón de ser: Construir sociedades más justas para el bienestar infantil

2.1.1 Nuestro mundo

Somos una especie nómada, pero hoy nos encontramos en un mundo sin entorno. Estamos vivos porque estamos en continuo movimiento, pero somos habitantes permanentes de este planeta, sin otro lugar al que ir. No hay "fuera" como tampoco hay lugar alguno en el planeta en que se pueda dibujar una línea, donde se pueda construir una frontera o un muro que nos separe, donde una persona se pueda sentir segura, libre para vivir como desee y perseguir sus propios objetivos sin prestar atención a los demás. Todos dependemos de todos y nada de lo que hagamos o dejemos de hacer está desconectado del destino de los demás³.

En esta época de **interdependencia global**, todos somos responsables unos de otros, lo queramos o no, lo asumamos o no. Esa percepción de dependencia mutua, de fragilidad y vulnerabilidad ha dado lugar a una conciencia de **responsabilidad por la humanidad y su entorno**. Esta responsabilidad, que la actual crisis climática ha puesto de manifiesto, coincide ahora con los **intereses de nuestra especie por la supervivencia**, lo que a primera vista aparece como un escenario prometedor de transformación social y medioambiental. Pero resulta paradójico que precisamente en este momento surja "esa molesta sensación de que las cosas se nos van de las manos": la "globalización".⁴

Como en un lento y sutil truco de prestidigitador, la globalización ha sustituido el antiguo deseo humano de **universalización**. La universalización propugnaba la creación de condiciones de vida similares para todo el mundo, las mismas oportunidades e incluso conseguir la igualdad. El universalismo suponía que el poder de las personas construiría un destino común y digno para la humanidad, para la especie nómada.

³ Ver **Drexler, J.** (2017). *Movimiento*. En *Salvavidas de hielo*. Madrid, España: Warner; **Bauman, Z.** (2002). *Society under siege*. Polity Press; **Innerarity, D.** (2016): *Governance in the New Global Disorder. Politics for a Post-Sovereign Society*. Columbia University Press.

⁴ **Bauman, Z.** (1998). *Globalization*. Columbia University Press. (Trad. propia).



La globalización podría haberse dirigido a la universalización, pero la sensación de que las cosas se nos escapan de las manos se refleja **en el sentimiento de que aquellos que deberían gobernar no gobiernan y quienes no tienen la legitimidad de hacerlo están al cargo**, por ejemplo terroristas y señores de la guerra, pero también piratas informáticos, agencias de rating y evasores fiscales, que forman un tipo de autoridad alternativa o nos condicionan de forma injustificada⁵.

Así, en esta era de globalización económica acelerada, los antiguos problemas sociales y calamidades que habían asolado a la humanidad se perpetúan, junto con nuevos problemas a nivel

planetario. Este escenario requiere **que aprendamos a actuar sobre cuestiones sociales complejas** en contextos locales y globales altamente dinámicos e interdependientes. Además, debemos asumir tal complejidad a la vez que consideramos una de las principales características de nuestro tiempo: el divorcio entre **poder y política**⁶. El poder, o la capacidad de hacer cosas, se está evaporando de los países, pero ese poder todavía no ha sido transferido a actores supraestado o globales capaces de construir sociedades más justas para el bienestar humano y para que la vida y el medio ambiente se desarrollen en ellas. Este divorcio deja al Estado y a su "antigua política" una reducida **capacidad de decidir qué hacer**.

Esta globalización se percibe como financiera y económica, pero resulta incompleta en cuanto al desarrollo de instituciones políticas universales, necesarias ante el reto de una cultura y una **gobernanza globales** dirigidas a construir sociedades más justas. Esta globalización también se percibe en el estilo de vida influido por el poder y la cultura del "capital impaciente", que solo contempla dos sentimientos: euforia y pánico. Un mundo ocupado por estos dos sentimientos se torna hostil para la vida, pero es un signo de un mundo de mercados soberanos, espacios virtuales y millonarios nómadas, donde los poderes relevantes no rinden cuentas a nadie, son irresponsables y se encuentran fuera del alcance de la autoridad política legítima.

El propósito básico de la idea del **Desarrollo, o sea ampliar las oportunidades para que las personas puedan vivir la vida que valoran**, se encuentra en jaque. Nuestra capacidad para actuar, individual y colectivamente, no está al nivel de la nueva interdependencia y vulnerabilidad de la especie humana.

¿Qué horizonte nos inspira entonces, como organización de la sociedad civil con voluntad transformadora, en este mundo sin alrededores?

⁵ Innerarity (2016): *Op. Cit.*

⁶ De Castro, G (2017, Abril): "Palabras prestadas que olvidamos devolver". *Educo Magazine*. 14-15.

2.1.2 Nuestro horizonte: Una vida digna en un planeta compartido

Cuando digo Humanidad exagero, porque creo que Humanidad no hay; hay seres humanos. Llevamos dos mil años desde la Antigua Grecia, se ha progresado técnicamente de una manera fabulosa, casi inverosímil pero seguimos matándonos unos a otros, no sabiendo vivir juntos en este planeta. El hombre no ha madurado bastante.

José Luis Sampedro (1919- 2013),
escritor español, humanista y economista

La Misión de Educo contiene un ideal, así como un camino y una voluntad. Un ideal nos permite llevar la mirada a un punto lejano, un punto remoto que representa **lo deseado**. El punto en que la tierra y el cielo convergen. El horizonte. Ahí reside la utopía. Eduardo Galeano dijo: "La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que camine nunca la alcanzaré. ¿Entonces para que sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar".

Por otro lado, el camino y la voluntad que la Misión de Educo representa nos permiten evaluar los retos y los riesgos, las alternativas y la fuerza de **lo que es posible**. Se refieren a la situación; en otras palabras, se trata de pensar, sentir y hacer. Una materialización de ideas, valores y principios que contemplan un destino.

Tras un largo y nutrido proceso participativo de reflexión política, estratégica y programática, en Educo hemos identificado la complejidad e interdependencia de los desafíos sociales contemporáneos, así como los desafíos actuales, tanto a nivel local como global.

Con esto en mente, hemos delineado **dos grandes áreas de cambio social** en las que construir **rutas de cambio para avanzar hacia un horizonte de sociedades más justas y equitativas para el bienestar de la infancia**.

La **primera área** está relacionada con la idea de una **vida digna** y consta de tres valores universales, aunque sus características específicas varían según las épocas y los lugares⁷.

El primer valor es el **sustento de la vida**, referido a las condiciones de vida. El segundo es la **dignidad**, el sentido de que todas las personas merecen ser respetadas como seres dignos y no deben ser utilizadas como mero instrumento para conseguir los propósitos de otra persona. Las aspiraciones de todo el mundo son iguales y deben ser respetadas. Dignidad también en el sentido del valor que cada persona puede aportar a la sociedad, y que comporta la consideración o aceptación del **sentimiento de utilidad como un bien público**. El tercer valor es la libertad como capacidad de ser y de hacer aquello que uno tiene razones para valorar, y la capacidad de actuar de forma responsable para hacer del mundo un lugar mejor.

La **segunda área** de pensamiento y acción hace referencia al reto de la gobernanza global y la sostenibilidad medioambiental. Proviene de la idea de un planeta compartido, con base a tres consideraciones. La primera **es la consideración de la humanidad como referente de la política**. La humanidad y el medio ambiente necesitan el ímpetu de instituciones políticas eficaces que puedan rivalizar en poder a las fuerzas económicas globales atrincheradas, con el fin de someterlas al escrutinio político y a la supervisión ética. La solidaridad de nuestro destino hoy no puede confiar solamente en la buena voluntad. Y la reconciliación de la humanidad con su propia e incorregible diversidad resulta esencial, porque genera el poder de trascender los actuales horizontes.

7 Ver **Goulet, D.** (1995). *Development Ethics*. Londres: Zed Books.



La segunda consideración es la importancia de situar a **niñas, niños y adolescentes en el centro de los procesos de desarrollo** y no como instrumentos de dichos procesos. La tercera idea es la importancia de construir una **cultura global, humana, ecológica, altruista y responsable**, que sostenga, cual magma, las transformaciones previas. Las tres ideas, pero sobre todo la última, son fundamentales para la reconciliación de la humanidad con su propia e ineludible diversidad ya que de ella se genera el poder de trascender más allá de los horizontes actuales hacia una nueva era.

Según lo anterior, **construir rutas de cambio** hacia un horizonte de vidas dignas en un planeta compartido requiere una **conversación global para conseguir levantar una sensibilización compartida**. Podemos utilizar una certeza como punto de partida. Todos y todas deseamos vivir vidas dignas libres de miedo y humillación, en las que podamos perseguir nuestra propia felicidad. Esto puede ser un común denominador lo bastante firme y amplio como para comenzar a sostener la solidaridad de la acción que necesitamos⁸. Para algunas personas esto puede ser solo una ilusión, pero en Educo somos miembros de un **movimiento global comprometido con las niñas y niños**, y actuamos dentro de este marco, para garantizar que los contenidos de esa conversación sirvan de base para el próximo capítulo de la historia de la humanidad.

2.1.3 Nuestra historia

Hace más de 25 años que Educo trabaja para mejorar las condiciones de vida de niñas, niños y adolescentes, y el contexto en que sus vidas se desarrollan. La historia de esta ONGI y la evolución de sus ideas y de su acción la han llevado a **cuestionarse la idea de Desarrollo entendido como crecimiento económico**, idea que ha dominado como paradigma de la cooperación al desarrollo –y que todavía domina–. El “proceso de la Teoría del cambio (TdC)”, que comenzó en 2015 y resultó en una conversación global en el seno de Educo sobre el futuro de la organización, llevó a comprender que **trabajar con niñas, niños y adolescentes y desde su perspectiva** no es solo un propósito en sí mismo para Educo, sino también un modo de provocar el cambio social. Esta nueva comprensión de lo que significa “trabajar con niñas, niños y adolescentes” también ha facilitado la comprensión e interpretación de la Misión de Educo, así como el alcance de nuestro foco en el bienestar y los derechos de la infancia. También ha mostrado la particular confluencia de estos dos enfoques en los últimos años, enlazando la historia de Educo con nuestra actual estrategia tal como se define en este documento.

En resumen, todo esto ha hecho posible una revisión e interpretación profundas del sustrato de la Misión de Educo y de las maneras de expandir el alcance de la acción que esta requiere, dentro de sociedades cada vez más complejas, dinámicas e interrelacionadas.

⁸ De Castro, G. (2014). “Los problemas que afrontará la próxima generación”. En Román, B. y De Castro, G (Ed.). (2014): *La era de la política más allá de los límites nacionales: Cambio social y cooperación en el siglo XXI*. Barcelona: Ed. Icaria- Fundación Educo.

Misión de Educo (2014):

Trabajamos **con** niñas, niños y su entorno para promover **sociedades justas y equitativas** que garanticen sus **derechos y bienestar**.

Visión de Educo (2014):

Un mundo donde **todas** las niñas y los niños **disfrutan** plenamente de sus **derechos** y de una **vida digna**.

La pobreza representa una violación de derechos, y en muchos casos, en millones de casos, una violación directa de derechos. La pobreza también es un fenómeno multidimensional, y a menudo, como en el caso de las personas que viven en situación de extrema pobreza o sufren malnutrición severa, es consecuencia profunda de la escasez en un mundo cada vez más desigual. De hecho, ambos problemas se encuentran en los primeros puestos de la lista de problemas tratados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El paradigma del desarrollo como crecimiento económico no cuestiona la violación de derechos, ni la multidimensionalidad de la situación social y medioambiental, ni la dimensión política de los problemas sociales y globales. Tampoco explica el malestar creciente en las sociedades de hoy, tanto en el viejo Norte Global como en el viejo Sur Global, donde son evidentes la pobreza y la desigualdad progresiva, la falta de oportunidades, la exclusión social, la violencia y el maltrato, la desafección social y política, y las dinámicas de estigmatización o de aislamiento.

Las vidas de las personas, y sobre todo la supervivencia y el desarrollo de niñas, niños y adolescentes, no esperarán a que la época cambie. No pueden permitirse esperar. Precisamente por eso, en los últimos 25 años miles de donantes privados, incluidos una gran cantidad de padrinos, madrinan, empresas, fundaciones

y donantes públicos de gobiernos locales, estatales e internacionales, han aportado recursos, ideas y buena disposición para llevar a cabo la Misión de Educo en varios puntos del planeta. La acción de solidaridad ahora, aquí, allí y más allá. **Impacto real en las vidas de niñas, niños y adolescentes.**

En los últimos siete años, en Educo hemos visto cómo nuestro pensamiento, sentimiento y voluntad como organización evolucionaban y crecían. A la vez, nuestro vigor y nuestro interés en un tema crucial de nuestro tiempo también han crecido. La mejor forma de resumir este tema es a través de la pregunta **“¿Cómo podemos vivir mejor juntos?”**.

En 2013, en Educo, comenzamos a reforzar nuestra interpretación sobre el tema social vigente y nuestras prácticas con la voluntad de **construir sociedades más justas por el bienestar de la infancia**. Así es como nació la perspectiva de Educo hacia el bienestar de la infancia, como una práctica transformadora que contempla el Desarrollo como Libertad, y en particular como la oportunidad para que niñas, niños y adolescentes **sean y hagan** lo que valoran.

Ello no implica una acción neutral o apolítica hacia el **tener**, por ejemplo la disponibilidad de recursos materiales para las personas. La razón de esto es, por un lado, que la evaluación de los recursos disponibles, así como el acceso o exclusión a ellos, resulta esencial para el análisis del bienestar. También es un factor crucial en las vidas y en la supervivencia de millones de niñas, niños y adolescentes. La evaluación revela problemas de poder en el campo de las relaciones entre seres humanos y redes sociales, tales como discriminación o desigualdades.

Por otro lado, esta acción no es neutral; en particular porque emerge de la Misión de Educo, que promueve la acción política mediante el énfasis en uno de los pilares del bienestar de la infancia: **los derechos de los niños**. Constituyen la base reguladora de las normas jurídicas, ratificadas por todos los países del mundo, excepto uno⁹, en la Convención de 1989.

9 Aquí nos referimos a los Estados Unidos de América, único país que no ha ratificado la *Convención sobre los Derechos de la Infancia*.



AFIRMACIÓN DE IDENTIDAD.

Proceso TdC de Educo (2016)

Educo trabaja como catalizador y dentro de un **movimiento global** comprometido con el cumplimiento de los **derechos de la infancia** en pos de su **bienestar**.

La **Afirmación** de Identidad de Educo, fruto del "proceso TdC", sostiene que el **enfoque** de derechos de la infancia es **necesario**. Se entiende a la vez que el enfoque de derechos de la infancia no es **suficiente** como comprensión holística de lo que las personas entienden como **una vida buena**, una comprensión que en Educo queremos completar con la evolución del enfoque de bienestar de la infancia.

El "proceso TdC" ha revelado la complejidad de las sociedades actuales y la necesidad de una consciente y profunda comprensión de la interconexión, dinámicas e interdependencia de las mismas, al menos para alguien que desea ser un **catalizador que sostenga un impulso transformador**. También ha confirmado que la estrategia de Educo debe reposar en el esfuerzo conjunto **con movimientos globales que trabajan por objetivos comunes**, a nivel local y global.

Finalmente, el "proceso TdC" también ha ayudado a Educo a avanzar, desde ser identificada como organización que trabaja con niñas, niños y adolescentes por su bienestar hasta ser considerada una organización que también promueve, se basa, y valora su capacidad de actuar como agente de transformación social. Esta agencia, esta capacidad para transformar el mundo, contribuye directamente a su bienestar y a la dignidad de sus vidas y a las de quienes les rodean. También tiene el potencial de moldearles como los principales constructores de un planeta compartido.

2.1.4 Nuestro destino: Trabajar con niñas, niños y adolescentes

Los niñas, niños y adolescentes representan el 49% de la población en los países del viejo Sur global, y el 37% en el viejo Norte global. Casi el 50% de quienes viven en situación de extrema pobreza en el mundo son niñas y niños¹⁰. Si miramos más allá de las condiciones materiales de vida y observamos la exclusión social, el aislamiento, la discriminación, la falta de protección, la violencia, la exclusión, la desigualdad, la estigmatización y la baja autoestima, vemos que las niñas y niños son, en general, un grupo vulnerable. Además, muchos viven o sobreviven en condiciones extremadamente frágiles.

Sus puntos de vista, sus voces y su participación en las decisiones que les afectan, sus sentimientos y su sentido de la justicia, o el modo en que ven y comprenden sus vidas y los grandes problemas a que la humanidad se enfrenta, son piezas fundamentales que las niñas y niños valoran para construir un mundo más justo y más digno. Las características creativas y rejuvenecedoras de sus propuestas, llenas de humanidad y solidaridad, a menudo chocan con la visión **adultocéntrica**. Tal visión revela la **construcción social** que como adultos tenemos y perpetuamos **sobre la infancia**. Se trata de una doxa –una idea que aplicamos sin pensar siquiera en lo que significa– que mira a las niñas y niños como si estuvieran en un proceso de maduración llamado “moratoria social”. Las personas adultas tendemos a pensar en la infancia como un periodo en que niñas y niños no tienen derechos; solo esperan a llegar a la edad adulta para poder ejercer sus derechos. O como ellos mismos explican simple y llanamente: “Las personas adultas no nos escuchan”.

Por eso solo se les considera ciudadanos del futuro, o incluso recursos humanos para una sociedad futura (**crecer bien**) sin voz ni opinión en las decisiones que les afectan. Por consiguiente, no son vistos como personas con capacidades y oportunidades para ser y

hacer lo que valoran (**bienestar y agencia**: bienestar y capacidad de actuar). Trabajar para eliminar estas barreras y huir del enfoque del capital humano –que sitúa el crecimiento económico en el centro y entiende el desarrollo humano como instrumental– y para avanzar, en cambio, hacia un **enfoque de bienestar infantil**, continúa siendo un reto pendiente.

Históricamente, **el desarrollo entendido como bienestar humano**, y, en particular, como **bienestar infantil**, converge con posiciones críticas con el desarrollo entendido como crecimiento económico. El desarrollo como bienestar humano sitúa a las personas y a su contexto social y medioambiental –en otras palabras, su vida– en el centro de los procesos. Este es el punto de referencia de Educo: **situar a niños, niñas y adolescentes y sus contextos como sujetos en el centro de los procesos de desarrollo**. A menudo las personas valoran logros que no se traducen, o al menos no inmediatamente, en ingresos y crecimiento, como por ejemplo un mayor acceso al conocimiento, mejor nutrición y servicios sociales, vidas más seguras y tiempo de ocio satisfactorio, libertades políticas y culturales, o poder participar en actividades comunitarias.

Según esto, en el mundo donde vivimos es esencial reconocer la conexión entre **bienestar** como práctica transformadora con el desarrollo de la capacidad de actuar –**agencia**–, esto es, teniendo en cuenta las responsabilidades que las personas tienen las unas hacia las otras y el entorno social y medioambiental, lo cual sitúa la cuestión del bienestar infantil en el terreno de la justicia.

10 UNICEF (2016). *The State of the World's Children 2016: A fair chance for every child*. UNICEF. Recuperado en https://www.unicef.org/publications/index_91711.html

2.1.5 Nuestra ruta: Sociedades más justas e igualitarias

“En el pequeño mundo en el cual los niños viven su existencia”, dice Pip en Grandes Esperanzas, de Charles Dickens, “no hay nada que se perciba y se sienta con tanta agudeza como la injusticia. (...) Lo que nos mueve, con razón suficiente, no es la percepción de que el mundo no es justo del todo, lo cual pocos esperamos, sino que hay injusticias claramente remediabiles en nuestro entorno que quisiéramos suprimir”.

Amartya Sen *La idea de la justicia*

La justicia es un concepto discutible por definición. Por eso está destinado a ser siempre un concepto abierto a reinterpretación. **Ninguna sociedad puede decir ser suficientemente justa.** Sin embargo, existe un deseo de justicia que impide que el cuerpo político quede estático. Se cree que **una sociedad se convierte en más justa** cuando no cesa en la crítica del nivel de justicia conseguido y busca progresivamente que esta sea más y mejor.

La **igualdad** se basa en un concepto de justicia, reconocimiento e inclusión entre grupos o personas que disfrutan de oportunidades desiguales en cuanto al cumplimiento de sus derechos, su bienestar o su capacidad para actuar de modo responsable en el mundo (agencia), como resultado de factores discriminatorios. Entre estos factores hay que subrayar, debido a su alcance y a su dureza, la discriminación de género.

Por eso, la promoción de la **igualdad de género**, junto con los derechos y el empoderamiento de niñas y mujeres, es una cuestión de justicia social que permite la introducción de las dimensiones ética

y política en los procesos de desarrollo poniendo en el centro a las personas, el cuidado, el afecto y las relaciones. La desigualdad también requiere un trato específico o una acción positiva que contemple los diferentes factores de discriminación, tales como el género, y que incluyen a las personas con capacidades diferentes, minorías étnicas y otros sectores desaventajados de la población.

“¿Saben que los 19,5 millones de habitantes de Nueva York consumen la misma cantidad de electricidad en un año que 791 millones de habitantes en el África Subsahariana?”¹¹, pregunta un profesor de Recursos energéticos, mientras su joven alumno comprueba la veracidad de la frase con el intelectual más solicitado de nuestro tiempo, Mr. Google.

El joven también podría haber intentado confirmar que 3.400 millones de personas tienen graves dificultades para cubrir sus necesidades básicas, o que el 20% de la población consume el 90% de las mercancías producidas, mientras el 20% más pobre consume el 1%. O sobre las desproporcionadas desigualdades que se perpetúan cuando se sabe que tres personas en el mundo pueden tener los mismos ingresos que los 48 países más pobres, o que la riqueza de 225 personas puede igualar los ingresos combinados de 2.500 millones de seres humanos.¹²

Estadísticas como estas hacen que nos preocupemos sobre adónde nos está llevando la globalización –y no la universalización–, con su aceleración de los procesos de concentración de poder económico y político. Por consiguiente podemos comprender que **pobreza y bienestar son fenómenos políticos** y no económicos, porque las relaciones de poder determinan la distribución de oportunidades y beneficios, y el hecho de no considerarlo así supone un obstáculo para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en 2030. Así, **pobreza y bienestar son fenómenos multidimensionales** y se ha progresado mucho en comprenderlos así,

11 **Marzo Carpio, M.** (2014). “Energía, Desarrollo, demografía y recursos naturales”. En Román, B. y De Castro, G. (Ed.) (2014) *El reto de la equidad dentro de los límites ecológicos: Cambio social y cooperación en el siglo XXI (Vol. 2)*. Barcelona: Ed. Icaria y Fundación Educo.

12 Ver **Grupo Banco Mundial** (2018). *Poverty and shared prosperity*. Washington: Publicaciones Banco Mundial; **Morin, E., Viveret, P.** (2010). *Cómo vivir el tiempo de crisis*. Barcelona: Ed. Icaria.



2.1.6. Nuestro enfoque: Desarrollo como Bienestar

Vivimos en la sociedad imaginada y fraguada por nuestros abuelos y abuelas.

Roser de las Heras,
profesora de primaria [Trad. propia]

haciendo hincapié en las medidas universalmente acordadas y fácilmente medibles. Ejemplos de ello son la salud, la educación y la nutrición. Sin embargo, los estudios de desarrollo hoy entienden que esto ha comportado una visión desigual que subestima la importancia de las **diferencias socioculturales y de los elementos más cualitativos** –y relacionales en términos de bienestar–, como la falta de poder, el estigma, la discriminación y el aislamiento.

Construir sociedades más justas e igualitarias presenta problemas y retos dinámicos que requieren conocimiento experto y la participación de todos y todas. Requieren numerosas aptitudes y actitudes humanas, pero una sobresale entre todas: **la voluntad de progreso hacia convertir la humanidad en un referente de la política en el territorio mundial**. El reto de construir un nuevo tipo de gobernanza mundial que permita que toda la humanidad viva unida de forma digna en un planeta compartido. Encontrar un equilibrio dentro de los límites ecológicos, en un mundo sin alrededores; en una era política que va más allá de los límites nacionales.

El bienestar es un concepto amplio abierto a múltiples interpretaciones. En Educo, el bienestar de la infancia ha proporcionado un punto de partida para encontrar respuestas a la siguiente pregunta: **¿Cómo podemos vivir mejor juntos?**

El desarrollo del enfoque de bienestar de la infancia en Educo ha significado a nivel general un trabajo de conexión con el concepto de **Desarrollo como Libertad** y de **Ética del Desarrollo** –Desarrollo como **Vida Digna**–, añadiendo también el sustrato de aquel viejo deseo humano de **universalización**.

La percepción del contexto y de la era en la que nos encontramos completa esta perspectiva general basada en dos ideas. La primera es la de **un mundo sin alrededores**. Un mundo que muestra su finitud, sus límites y la perversidad de la inconsciencia de entender el Desarrollo como crecimiento económico, un tipo de Desarrollo que se convierte en un depredador del entorno natural que la vida despliega, un tipo de Desarrollo que no rinde cuentas a nadie más que a la maximización del beneficio financiero. Está exento incluso de tener en cuenta los efectos negativos y las externalidades de su acción.

La segunda idea de contexto y era es la de un planeta compartido, lo cual viene a sumarse a la ciencia necesaria de tal finitud referida a lo anterior, la magnitud de desequilibrios y desigualdades. Trata de la redistribución de recursos para sostener la vida humana y el desarrollo en el mundo social; la necesidad de repensar cómo los seres humanos comparten con la misma naturaleza y con el resto de las especies con las que convivimos en este planeta.

Según lo anterior, la interpretación de Educo del bienestar de la infancia converge con las perspectivas humanística y medioambiental, al pretender reflexionar y actuar sobre el complejo tema de compartir un planeta medioambiental y socialmente. Asimismo, en Educo hacemos especial hincapié en las condiciones de vida y el desarrollo de niñas, niños y adolescentes.

Para **Educo**, el **bienestar humano** es la **realización** de los **derechos** y la **oportunidad** de tener una **vida digna**. El **bienestar de la infancia** “es la **realización de los derechos y oportunidades de niñas y niños** para que puedan ser y hacer aquello que tienen razones para valorar, , en función de sus capacidades, potencial y habilidades”.

La realización de los derechos de la infancia

El enfoque de bienestar de la infancia de Educo se centra primeramente en la realización de los derechos. Pero ¿a qué nos referimos al hablar de “realización de derechos”?

Unir el **enfoque de derechos de la infancia con el enfoque de bienestar de la infancia** plantea muchos retos teóricos, metodológicos y prácticos. Sin embargo, en Educo, entendemos que el primero es **necesario**, pero no **suficiente** para una comprensión holística de una vida buena, que completa el enfoque de bienestar de la infancia.

Dicho de otra forma, el bienestar de niñas, niños y adolescentes supone el reconocimiento y realización de sus derechos, y se completa al revelar las especificidades del significado de vida buena, de acuerdo con cada contexto cultural. La detección de brechas, déficit y privaciones, propia del enfoque de derechos, se suma a la valoración de niñas, niños, adolescentes y de su entorno, sobre

fortalezas, aspiraciones y activos de las personas, de sus relaciones y sus comunidades¹³.

Creemos que uno de los pilares del enfoque de bienestar de la infancia radica en la fuerza jurídica vinculante de la *Convención sobre los derechos de la infancia* de 1989. Sin embargo, **trabajar para garantizar los derechos de la infancia en esta era se refiere más a la realización real y efectiva** de los derechos, que a la lucha por su consagración. Aunque la demanda de consagración de derechos continúa siendo un área clave del Desarrollo, la legalidad de la acción política y el impulso transformador de las generaciones previas hoy deben servirnos para responder a uno de los retos sociales de nuestro tiempo: la **realización efectiva de derechos relativos a las condiciones de vida y al bienestar de niñas, niños y adolescentes a escala universal**. En otras palabras, desplazarnos del **individuo de iure al individuo de facto**; ciudadanos y ciudadanas cuyos derechos se han realizado.

Pese a ello, “desde la adopción de la *Convención sobre los Derechos de la Infancia* en 1989, se han logrado avances sin precedentes en términos de salud, nutrición, acceso a la educación y protección formal de los niños y niñas reflejados en las leyes y políticas. Sin embargo, este progreso corre el riesgo de verse afectado por la escalada de la **crisis climática**, que representa una grave amenaza para la supervivencia, el desarrollo y el bienestar de los niños y niñas”¹⁴. En consecuencia, abordar la actual crisis climática es uno de los principales desafíos a los que nos enfrentaremos durante la próxima década mientras construimos alianzas para vivir mejor juntos en este planeta compartido.

Oportunidades de Ser y Hacer

De igual modo que la realización de derechos, el otro referente de Educo para el enfoque de bienestar humano y de la infancia es la conexión con las tradiciones teóricas del Desarrollo entendido

13 La literatura académica se refiere a estos últimos como los “positivos”.

14 **Joining Forces** (2019). *A Second Revolution for Child Rights – The Global Climate Crisis: A Child Rights Crisis*. Recuperado en <https://child-rights-now.org/> (en español).



como Libertad. Se trata de ampliar las **oportunidades** de ser y hacer lo que las personas, en este caso las niñas y niños, valoran. Las oportunidades están relacionadas con los valores, y a menudo no coinciden de una cultura y de una sociedad a otra, de una persona a otra. Así, trabajar para promover oportunidades requiere **una conversación abierta sobre qué valoran las personas** en un momento y en un lugar (contexto) concretos. Las personas estamos socialmente condicionadas, nos influyen nuestra historia, las normas sociales, las creencias y los esquemas de comportamiento locales y globales. Por eso nadie es realmente independiente de las influencias de la sociedad en que vive.

Las tres dimensiones (3D) del Enfoque de Bienestar

El enfoque de bienestar de la infancia de Educo conecta con ciertas tradiciones teórico-prácticas recientes en Estudios de Desarrollo. Estas tradiciones dan mucha importancia a las interacciones entre las tres dimensiones del bienestar. La primera es la dimensión material, que hace referencia a “los recursos que tienen las niñas y niños”. Esta dimensión se encuentra estrechamente ligada a los principios y artículos sobre supervivencia y desarrollo en la Convención de 1989 (6, 24, 27, 28 y 29), así como específicamente al derecho a la educación y los estudios de pobreza multidimensional.

La segunda es la **dimensión relacional**, referida a “lo que niñas y niños pueden hacer con los recursos que tienen”, así como a su capacidad de ser parte de la vida social y política e influir en ella. Aquí es donde aparecen las cuestiones de discriminación, desigualdad, inequidad y exclusión social, vinculadas con temas de poder y la importancia de la calidad de las relaciones humanas y sociales. En el caso de las niñas y niños, tanto la literatura como las prácticas sobre bienestar apuntan la importancia de las conexiones positivas con otros, y el entender la calidad como la coherencia, la continuidad y la reciprocidad. Uno de los aspectos que encontramos aquí es el reto de proteger a niñas y niños del maltrato y la violencia y, lo que es más importante, **el desafío de construir sociedades que promuevan una cultura de trato positivo hacia niñas y niños.**

La tercera dimensión es la **subjetiva**, que considera “lo que las niñas y niños piensan, sienten y valoran en relación con lo que pueden hacer con los recursos a su disposición”. Incluye percepciones, expectativas y evaluaciones de sus vidas y de las realidades en que viven, y de los aspectos sociales y culturales que determinan cómo se construyen dichas valoraciones. Estas dos últimas dimensiones, la relacional y la subjetiva, conectan con el derecho a la protección, participación y al desarrollo psicológico y emocional de la Convención de 1989 (artículos 12, 13, 14, 19,

28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36 y 37). También incluyen una valoración significativa de la realización de los derechos en la educación y a través de la educación.

Tras esta inmersión en las 3D del Enfoque de Bienestar, está claro que los aspectos relacionales son capitales para el enfoque completo. No se puede negar la importancia de la base material para valorar el bienestar, pero la evidencia científica refleja la naturaleza política y la naturaleza cultural de todo problema con relación a la discriminación, la desigualdad y la exclusión. Así es como emerge la relevancia de nuestra relación con el poder: la capacidad de participar en la política, influir y decidir sobre las políticas y reglas que determinan las condiciones y oportunidades en la vida que valoramos.

Hacia el bienestar relacional de la infancia y la adolescencia

“El bienestar no es algo que pertenezca a los individuos, sino algo que sucede en la relación con otros”. Así es como Sarah C. White., investigadora y experta en bienestar humano y temas de desarrollo en la Universidad de Bath (Reino Unido), concluyó el I Congreso Internacional Educo “El Bienestar de la infancia y sus derechos” (2015).

Desde 2014, en Educo hemos desarrollado varios proyectos de investigación en que analizamos el poder transformador de las relaciones humanas en el bienestar de niñas y niños¹⁵ y, a través de la implementación del análisis 3D del bienestar, hemos podido proporcionar información y evidencia para el diagnóstico social con los que comenzamos todos nuestros programas y proyectos. Buen ejemplo de ello es la evidencia del impacto relacional de la pobreza en niñas y niños y adolescentes¹⁶ que muestra, en países del viejo Sur o Norte global, las percepciones infantiles que confirman que “lo que preocupa a las niñas y niños no es la falta de recursos en sí, sino la exclusión de las actividades que otras niñas y niños dan

por sentadas, y la vergüenza de no poder participar en pie de igualdad con otras niñas y niños”¹⁷.

Esta evidencia relaciona la **humillación, vergüenza, exclusión, estigmatización y baja autoestima** con el estrechamiento de los horizontes sociales y económicos de niñas, niños y adolescentes, lo cual provoca **pocas expectativas vitales**.

Por tanto, observamos la importancia de los **factores relacionales en el bienestar**, no solo en cuanto a la base material y a las relaciones de poder como vimos en el punto anterior, sino el bienestar como lo que ocurre en las relaciones con los demás. Pero aún hay más, porque todavía tenemos que considerar el bienestar como un proceso personal; una **relación con sí mismo**.

Es importante considerar el bienestar como un **proceso** personal, anclado en los procesos psicológicos que se experimentan en las **relaciones** familiares, formas de crianza, apego, trato por parte de padres y madres y **relaciones sociales** más allá de familia, amigos y espacios cercanos tales como la escuela y el vecindario. Ahí es donde se forjan las relaciones con otras personas y también la relación con uno mismo. Todos estos procesos se ven afectados por el modo en que la sociedad establece relaciones entre personas de diferentes religiones e identidades raciales; por el modo en que las sociedades organizan la riqueza y la pobreza a través de la desigualdad. **Estos procesos personales no pueden pensarse separadamente del proceso social**, y hoy está generalmente aceptado que **no podemos pensar el bienestar humano sin pensar también la relación con el entorno natural y social**.

También necesitamos considerar la relación **con la cultura**; o sea, con la forma de vivir de las personas. Tampoco es algo que podamos separar de la valoración del bienestar, porque es parte de la forma en que piensan y operan las personas, y de cómo las personas se tratan las unas a las otras.

15 Educo (2015). *Los datos no mienten, las niñas y los niños tampoco*. Barcelona. Recuperado en <https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/documentos/prensa/informe-bienestar-2015-educo.pdf>

16 Castro Lamela, G. (2016). *El impacto relacional de la pobreza en la infancia y la adolescencia: Aportes desde el análisis del bienestar y los derechos de la infancia en España 2007-2015*. Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento. 6. 6. 10.3895/rbpd.v6n1.4604.

17 Redmond, G. (2008). *Children's perspectives on economic adversity: a review of the literature*. Innocenti Research Centre, Discussion Paper 2008-01. Recuperado en <https://www.unicef-irc.org/publications/497-childrens-perspectives-on-economic-adversity-a-review-of-the-literature.html>



Es una de esas cosas que muchos enfoques del bienestar intentan quitarse de encima. Intentan quitar importancia a la cultura, ya sea diciendo que tenemos un enfoque universal que encaja en todas partes o diciendo que podemos olvidarnos de la cultura porque solo necesitamos saber cómo de felices son las personas en un contexto, y que no necesitamos conocer dicho contexto.¹⁸

Sarah C. White

Comprender a las personas en el contexto de su propia cultura es reconocer dicho contexto como un factor clave del bienestar, y lo que es más, de todo intento de valorar su propia cultura. **A menos que comprendamos la cultura de las personas, no podremos entender qué nos dicen cuando nos hablan de bienestar, sea en cifras o en palabras**, dice White. Cuando preguntamos sobre bienestar, hemos de comprender y apreciar el peso del contexto particular en el sentido de sus vidas y en su percepción de bienestar. O sea, **la relación entre la persona y el contexto**.

Resulta esencial que cultura y contexto cooperen en la búsqueda del bienestar de la infancia. Ello no obstante, en Educo entendemos que debemos añadir

la era en que vivimos como un factor condicionante del bienestar. Se trata de una era en la que los procesos de globalización y su efecto en la vida de las personas en un mundo local y global deben ser tenidos en cuenta. Además, la sensación de malestar que ya hemos mencionado, que surge de la molesta sensación de que las cosas se nos van de las manos, y que está relacionada con los **cambios en las pautas de relación**.

Por eso en Educo creemos que hace falta profundizar nuestra comprensión de la dimensión relacional de las 3D del enfoque Bienestar, un enorme reto que debe tratarse en la próxima década mediante la implementación del *Marco de impacto global 2020-2030* de Educo.

Ahora mismo anticipamos que los siguientes aspectos serán clave para enfrentarnos a este desafío. Primero, reforzar la dimensión relacional significa contemplar a los **seres humanos como seres relacionales**¹⁹. Si entendemos que el ser humano se enmarca en una abundancia de relaciones, entonces necesitamos una idea de sí mismo que lo refleje así. En segundo lugar, que **tal interacción no es libre, sino determinada por las estructuras de la sociedad**. Importa, por ejemplo, si somos un hombre o mujer, rico o pobre, viejo o joven, y dónde hemos nacido. El modelo económico y las estructuras políticas en las áreas en que operamos importan mucho. El tercer aspecto

¹⁸ Ver **White S.C.** (2017). *Relational wellbeing: re-centring the politics of happiness, policy and the self*. Policy Press; **White S.C.** (2018) Network of Wellbeing (NOW).

¹⁹ Ibid.



es que el mundo humano y social se encuentra incrustado en el entorno físico y natural, y debemos reconocer **la gran importancia de la interacción entre seres humanos y el planeta donde vivimos.**

En resumen, para Educo esto significa construir una base de conocimiento que es, dada nuestra Misión, esencial para promover la transformación social. Un conocimiento de base que requiere comprender qué valoran las niñas, niños y adolescentes y el significado del bienestar en su contexto y tiempo específicos. También supone un punto de partida de las rutas de cambio social que mejoren el bienestar de la infancia en el camino hacia un horizonte de vidas dignas en un planeta compartido.

Al final, deberemos señalar que el bienestar como práctica transformadora muestra un compromiso por la realización de los derechos humanos, la justicia social y económica, y la protección y promoción del medio ambiente. La investigadora Séverine Deneulin señala que esta conexión entre bienestar y responsabilidades de las personas sobre el bienestar de los demás y del entorno resulta esencial. Lleva la cuestión del bienestar en el terreno de la justicia. “Vivir bien y actuar con justicia son inseparables”²⁰, dice Deneulin mientras presenta el singular reto del bienestar como tema actual de conversación para la humanidad.

20 Deneulin, S. (2014). *Wellbeing, justice and development ethics*. Ed. Earthscan, Routledge. Pp. 42.

2.2 Valores y principios

Los valores son principios normativos que inspiran nuestra Misión y nos ayudan a interpretarla. Los principios se conciben como normas operativas que guían nuestras acciones. El periodo 2015-2018 ha llevado a la creación de un conjunto de políticas institucionales, que han resultado fundamentales para el desarrollo e implementación de estos principios y valores. En los próximos diez años continuaremos profundizando nuestro compromiso con nuestros valores y principios:

Valores

Compromiso social: Luchamos por el bien común y la defensa de la dignidad humana, trabajando conjuntamente para construir relaciones basadas en la justicia y la solidaridad entre pueblos, individuos y culturas.

Igualdad: Nuestras acciones pretenden lograr más justicia en los acuerdos sociales y promover la capacidad de las personas para disfrutar su libertad.

Respeto: Reconocemos y defendemos la riqueza de la diversidad humana como un valor esencial para la cohesión social, la paz y el respeto por la dignidad de todas las personas.

Principios

No discriminación: Nuestro trabajo se asienta en la creencia de que todas las niñas y niños deben tener la oportunidad de realizar sus derechos, sin importar el origen nacional, étnico o social, la lengua, religión, opinión política, posición económica de sus familias, su discapacidad o cualquier otra situación.

Participación: Todas nuestras acciones garantizan y promueven el derecho a la participación de niñas y niños y de quienes les apoyan, en la búsqueda de su plena ciudadanía. También fomentamos una cultura participativa en el seno de nuestra organización.

Transparencia: Basamos nuestro trabajo en la honestidad, la responsabilidad y el máximo acceso a la información en cuanto a la gestión de los recursos y al impacto de nuestras acciones, en pos de los máximos niveles de rendición de cuentas social y económica.

Espíritu dinámico: Contamos con la capacidad de adaptarnos y ser creativos en nuestra respuesta, buscando la innovación y la calidad en nuestra acción.



La teoría de cambio social de Educo

3.1 Nuestra teoría de cambio social

Partiendo de nuestra identidad y tomando en consideración las tendencias globales que impactarán de forma más contundente en las vidas de niñas, niños y adolescentes, hemos elaborado la Teoría del Cambio Social (TCS) de Educo para los próximos diez años. La TCS es el elemento central del *MIG 2020-2030*, pues **articula y describe el camino que debemos recorrer colectivamente para alcanzar nuestra Misión y Visión**. Contar con nuestra TCS es además un paso imprescindible para materializar el enfoque de medición de impacto y la gestión por resultados, puesto que la TCS identifica también los indicadores globales de nuestro impacto social. En este sentido, la TCS de Educo nos permite **situar el impacto social que deseamos lograr en el centro de nuestra actuación**.

La Teoría de Cambio Social de Educo también facilita las relaciones de partenariatado y colaboración entre organizaciones y sectores. Aunque la TCS en sí misma demuestra que no hay un solo camino para lograr el bienestar de la infancia, esta sirve como base para construir consenso sobre las acciones necesarias para **contribuir al bienestar de la infancia a largo plazo**. Además, establece las bases para la formulación del *1er Marco programático global Educo 2020-2025*. En este sentido, la Teoría del Cambio es a la vez un espejo de lo que Educo es en la actualidad y la expresión de nuestro sueño para los próximos 10 años. Es también una herramienta donde encontrar respuestas a preguntas ya existentes, y a la vez formular nuevas preguntas acerca de nuestra acción para seguir aprendiendo y mejorando. Esperamos por lo tanto que la Teoría del Cambio Social sea un marco y herramienta de utilidad tanto para la comunidad global de Educo como para todas aquellas entidades y alianzas locales, nacionales y globales con quienes trabajamos. La Teoría del Cambio Social de Educo, que guiará nuestra acción en los próximos diez años, está estructurada en siete niveles. Es importante reconocer que la relación entre los diversos niveles no es estrictamente causal ni lineal sino que presenta una perspectiva lógica sobre cómo tendrá lugar el cambio que deseamos.

DIAGRAMA DE LA TEORÍA DE CAMBIO SOCIAL DE EDUCO

VISIÓN	Un mundo donde niñas, niños y adolescentes disfrutan plenamente de sus derechos y de una vida digna.			
IMPACTO SOCIAL	Niñas, niños y adolescentes disfrutan plenamente de su bienestar, sus derechos y de las oportunidades para desarrollar sus capacidades en un planeta compartido.			
RESULTADOS DE IMPACTO SOCIAL	RIS 1. Niñas, niños y adolescentes desarrollan plenamente su personalidad y sus capacidades.	RIS 2. Niñas, niños y adolescentes viven libres de violencia en entornos seguros y de buen trato.	RIS 3. Niñas, niños y adolescentes impulsan cambios sociales en su entorno social y medioambiental.	
INDICADORES GLOBALES DE LOS RESULTADOS DE IMPACTO SOCIAL	<p>RIS 1</p> <p>1.1. Niñas, niños y adolescentes desarrollan su proyecto de vida y su capacidad de aspirar, cumpliendo así sus expectativas vitales.</p> <p>1.2. Niñas, niños y adolescentes disfrutan de una educación pertinente, equitativa, segura e inclusiva.</p> <p>1.3. Niñas, niños y adolescentes disfrutan de una educación crítica, colaborativa y creativa, orientada a la transformación social.</p> <p>El RIS 1 contribuye a alcanzar las siguientes Metas de los ODS: 4.1. / 4.2. / 4.3. / 4.4. / 4.5. / 4.6. / 4.7. / 4.A.</p>	<p>RIS 2</p> <p>2.1. Niñas, niños y adolescentes disfrutan de relaciones positivas y empáticas, basadas en el respeto con sus figuras de apego, referentes adultos y sus pares.</p> <p>2.2. Niñas, niños y adolescentes confían plenamente en las personas de su entorno y se sienten seguros y protegidos en su comunidad y entorno escolar.</p> <p>2.3. Niñas, niños y adolescentes disfrutan de sistemas de protección de la infancia efectivos que previenen y erradican cualquier forma de violencia y les protegen de la vulnerabilidad extrema, crisis y desastres.</p> <p>El RIS 2 contribuye a alcanzar las siguientes Metas de los ODS: 1.5. / 4.A. / 5.2. / 5.3. / 5.6. / 8.7. / 13.1. / 13.3. / 16.2. / 16.9.</p>	<p>RIS 3</p> <p>3.1. Niñas, niños y adolescentes se organizan y actúan como agentes de cambio social.</p> <p>3.2. Niñas, niños y adolescentes impulsan en sus comunidades y entorno la toma de consciencia alrededor del desarrollo sostenible.</p> <p>3.3. Niñas, niños y adolescentes promueven en sus comunidades y entornos sociales cambios en valores, creencias y normas sociales.</p> <p>El RIS 3 contribuye a alcanzar las siguientes Metas de los ODS: 5.5. / 5.C. / 11.7. / 12.8. / 13.2. / 13.3. / 16.7.</p>	
RUTAS DE CAMBIO TRANSVERSALES	RCT 1. EMPODERAR a niñas, niños y adolescentes: Conocer y tomar en cuenta las percepciones, aspiraciones y evaluaciones de niñas, niños y adolescentes acerca de su vida y su entorno para fortalecer su propio desarrollo y resiliencia, empoderándolos para que aprovechen sus oportunidades de ser y hacer aquello que tienen motivos para valorar como vida buena.	RCT 2. CONOCIMIENTO: Generar y compartir conocimiento acerca de la mejora del bienestar y los derechos de niñas, niños y adolescentes en un contexto, cultura y época específicos para conectar los esfuerzos de distintos actores que trabajan para construir un planeta compartido donde vivimos mejor juntos.	RCT3. INFLUENCIAR: Abogar por políticas públicas que tengan por objetivo construir sociedades más justas con sistemas de gobernanza comprometidos con la infancia.	RCT 4. NORMAS SOCIALES Y CULTURALES: Promover valores, creencias y normas sociales que generen comunidades basadas en relaciones equitativas, respetuosas y enriquecedoras.
ROL DE EDUCO	Educo trabaja de forma ágil e innovadora, catalizando el trabajo de actores de distintos sectores y naturaleza para lograr colectivamente un cambio sistémico a favor del Impacto Social que Educo contribuye a alcanzar.			
PROBLEMA SOCIAL	La falta de conciencia de un planeta compartido, junto con las profundas asimetrías en las actuales relaciones de poder, perpetúan las crisis sociales y medioambientales que generan un impacto devastador en el bienestar y la vida digna de niñas, niños y adolescentes.			

A continuación presentamos una **breve definición** de cada nivel:

- **Visión:** se refiere al mundo que queremos ver como resultado de nuestro esfuerzo.
- **Impacto social:** el cambio social a largo plazo que queremos lograr.
- **Resultados de impacto social (RIS):** los tres cambios en las vidas de niñas, niños y adolescentes necesarios para conseguir el impacto social deseado. Todas las intervenciones sociales que desarrollaremos en los próximos diez años deben contribuir a lograr estos tres RIS.
- **Indicadores globales RIS:** el Sistema de Medida de Impacto de Educo (ver punto 4.3) se basará en los indicadores globales para evaluar el progreso hacia la realización de cada RIS y su enlace con los ODS.
- **Rutas de cambio transversales:** las cuatro estrategias de acción que enfocaremos y promoveremos para conseguir los tres resultados de impacto social. Es decir, lo que hará Educo.
- **El rol de Educo:** el rol central que Educo debe representar para promover satisfactoriamente las cuatro rutas de cambio transversales y lograr los tres RIS.
- **Problema social:** la situación actual en la que vamos a centrar nuestros esfuerzos.

3.2 Tres resultados de impacto social

RIS 1. Niñas, niños y adolescentes desarrollan plenamente su personalidad y sus capacidades.

Las niñas, niños y adolescentes disfrutan de procesos educacionales que promueven el desarrollo de capacidades intelectuales, emocionales y sociales que les permiten desarrollar su proyecto vital y realizar sus expectativas vitales. Reciben una educación en derechos basada en una transformación social pertinente, inclusiva, igualitaria y crítica, en entornos de trato seguro y positivo, en comunidades que participan activamente en el desarrollo de sus capacidades y en las que niñas y niños tienen un papel clave.

El derecho a la educación va más allá de la educación básica y contempla que el acceso a otros niveles educativos debe ser amplio y disponible para todos y todas. El disfrute de la educación es un derecho humano que no puede negarse, impedirse o limitarse en ningún contexto. Asimismo, la educación es un derecho posibilitador, que da lugar a la realización de otros derechos (a la educación, la protección, igualdad, sostenibilidad medioambiental, trabajo digno, etc.) y contribuye al bienestar y a la capacidad de mejorar el mundo y la humanidad misma.

La promoción de una educación pertinente e inclusiva deriva, en primer lugar, del reconocimiento de que las personas pueden aprender y, segundo, de que la diversidad es un valor y una fuente de riqueza. Conduce a una educación basada en la no discriminación, el respeto de la dignidad y la igualdad, acompaña a cada persona en un recorrido único y promueve la coeducación. Por eso Educo entiende la educación como un proceso social y relacional en el que niñas y niños, como titulares de derechos, son los principales protagonistas. Ello implica la consideración de tres aspectos:

- La garantía de espacios educativos seguros en los que establecer relaciones basadas en el respeto, el cuidado, el reconocimiento mutuo, la dignidad, el afecto y la empatía como modelo educativo y que promueven la resiliencia y la autonomía infantiles como ejercicio de libertad y como vía hacia el pleno desarrollo de su personalidad.
- El reconocimiento de que la autonomía se ejerce en contextos relacionales y, por consiguiente, en contextos de interdependencia en los que existen disparidades e injusticias contra las que debemos luchar por revertir a través de la promoción de relaciones de colaboración y apoyo mutuo, y reconstruyendo la ética y la cultura de los espacios comunitarios educativos y sociales con base a valores dialógicos y democráticos.
- El reconocimiento del papel capital de niñas, niños y adolescentes en este proceso y la promoción de su empoderamiento para ser y actuar con este propósito; para crecer como personas y transformar su entorno, desarrollando una visión crítica y creativa que les permita liderar el camino en la tarea de construir estructuras sociales, económicas y culturales que permitan a la humanidad compartir el planeta Tierra de forma respetuosa y sostenible, promocionando iniciativas que amplíen los derechos humanos y el bienestar colectivo.

INDICADORES DE IMPACTO GLOBAL

- 1.1** Niñas, niños y adolescentes desarrollan su proyecto de vida y su capacidad de aspirar, cumpliendo así sus expectativas vitales.
- 1.2** Niñas, niños y adolescentes disfrutan de una educación pertinente, equitativa, segura e inclusiva.
- 1.3** Niñas, niños y adolescentes disfrutan de una educación crítica, colaborativa y creativa, orientada a la transformación social.

ENLACE Y CONTRIBUCIÓN A LOS ODS:

4.1 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.

4.1.1 Proporción de niños, niñas y adolescentes que, a) en los cursos segundo y tercero, b) al final de la enseñanza primaria y c) al final de la enseñanza secundaria inferior, han alcanzado al menos un nivel mínimo de competencia en i) lectura y ii) matemáticas, desglosada por sexo.

4.2 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria.

4.2.1 Proporción de niños menores de 5 años cuyo desarrollo es adecuado en cuanto a la salud, el aprendizaje y el bienestar psicosocial, desglosada por sexo.

4.2.2 Tasa de participación en el aprendizaje organizado (un año antes de la edad oficial de ingreso en la enseñanza primaria), desglosada por sexo.

4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.

4.3.1 Tasa de participación de los jóvenes y adultos en la enseñanza y formación académica y no académica en los últimos 12 meses, desglosada por sexo.

4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo digno y el emprendimiento.

4.4.1 Proporción de jóvenes y adultos con competencias en tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), desglosada por tipo de competencia técnica.

4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.

4.5.1 Índices de paridad (entre mujeres y hombres, zonas rurales y urbanas, quintiles de riqueza superior e inferior y grupos como los discapacitados, los pueblos indígenas y los afectados por los conflictos, a medida que se disponga de datos) para todos los indicadores educativos de esta lista que puedan desglosarse.

4.6 De aquí a 2030, garantizar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética.

4.6.1 Proporción de la población en un grupo de edad determinado que ha alcanzado al menos un nivel fijo de competencia funcional en a) alfabetización y b) nociones elementales de aritmética, desglosada por sexo.

4.7 De aquí a 2030, asegurar que todos y todas los alumnos y alumnas adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.

4.7.1 Grado en que i) la educación para la ciudadanía mundial y ii) la educación para el desarrollo sostenible, incluida la igualdad de género y los derechos humanos, se incorporan en todos los niveles de a) las políticas nacionales de educación, b) los planes de estudio, c) la formación del profesorado y d) la evaluación de los estudiantes.

4.A Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos y todas.

4.a.1 Proporción de escuelas con acceso a a) electricidad, b) Internet con fines pedagógicos, c) computadoras confines pedagógicos, d) infraestructura y materiales adaptados a los estudiantes con discapacidad, e) suministro básico de agua potable, f) instalaciones de saneamiento básicas separadas por sexo y g) instalaciones básicas para el lavado de manos (según las definiciones de los indicadores WASH).





RIS 2. Niñas, niños y adolescentes viven libres de violencia en entornos seguros y de buen trato.

Niñas, niños y adolescentes viven en entornos de trato seguro y positivo que promueven su pleno desarrollo y bienestar. Disfrutan de relaciones de confianza, respeto y cuidado con sus figuras de referencia, modelos de adultez y con sus pares, con base a dignidad, afecto y empatía. Niñas, niños y adolescentes se sienten seguros y protegidos en todos los contextos, también en condiciones de vulnerabilidad extrema, crisis y desastres. Conocen y cuentan con habilidades de autoprotección y de protección de sus pares y disfrutan de sistemas y mecanismos de protección infantil eficaces.

Todas las niñas y niños y adolescentes tienen el derecho a la protección contra la violencia, como establece el artículo 19 de la *Convención sobre los derechos de la infancia* (CDI). Educo ejerce la tolerancia cero ante la violencia contra la infancia y está firmemente comprometida con el principio de no daño. Educo entiende la protección infantil como la preservación de la integridad de niñas y niños y la promoción de entornos seguros para su desarrollo, donde se respetan los derechos y el interés superior de la infancia. Ello incluye la implementación de acciones de prevención, detección y respuesta a cualquier tipo de violencia, maltrato, negligencia o explotación, de acuerdo con el objetivo 16.2 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La protección de la infancia es obligación del Estado y las autoridades, y la responsabilidad de familias, comunidades y sociedad en general. En Educo deseamos encontrar soluciones a largo plazo para prevenir y eliminar la violencia contra la infancia, proteger eficazmente a niñas y niños, y contribuir a incrementar su resiliencia, consiguiendo un cambio sostenible en sus vidas. Para lograrlo, nos comprometemos a trabajar con todos los actores, formales e informales, que apoyan el fortalecimiento de los sistemas de protección infantil a nivel regional, nacional y local, y también comunitario. Nuestro enfoque se basa en la participación de todos los actores, comenzando por las mismas niñas, niños y adolescentes, puesto que el ejercicio de la participación crea un sentimiento de pertinencia y confianza, esencial para la autoprotección y la protección de sus pares.

También resulta fundamental la participación significativa en la comunidad, ya desde la familia, que es el entorno más cercano a las niñas y niños. Por eso es de capital importancia el apoyo a mecanismos eficaces de protección infantil comunitarios que contribuyan a la evolución de valores y normas que condicionan la percepción de niñas y niños y, a la vez, refuerzan las prácticas positivas para garantizar su bienestar de forma profunda y duradera.

Sin embargo, en Educo, queremos dar un paso más: trabajaremos para promover relaciones y prácticas de trato positivo para y entre niñas y niños, apoyando cambios positivos en los valores y creencias sociales para construir sociedades más justas y lograr vidas dignas para niñas y niños. Educo entiende que la ausencia de violencia contra niñas y niños no implica necesariamente nuevas formas de relación positivas. Por eso, Educo considera el trato positivo de niñas y niños como la existencia de relaciones entre niñas y niños y entre personas adultas y niñas y niños con base al respeto profundo por los demás y al reconocimiento de su valor y de sus derechos. Se trata de relaciones equilibradas y empáticas que crean un contexto de afecto y cuidado positivo, favoreciendo el pleno desarrollo y bienestar de niñas y niños. Las relaciones con los seres humanos y la naturaleza, en un sentido amplio, son centrales para todos los aspectos fundamentales inherentes a una vida buena. En este contexto, las niñas y niños podrán ejercer su ciudadanía y convertirse en agentes de cambio social, en pos de sociedades más justas y del bienestar colectivo.

INDICADORES DE IMPACTO GLOBAL

- 2.1** Niñas, niños y adolescentes disfrutan de relaciones positivas y empáticas, basadas en el respeto con sus figuras de apego, referentes adultos y sus pares.
- 2.2** Niñas, niños y adolescentes confían plenamente en las personas de su entorno y se sienten seguros y protegidos en su comunidad y entorno escolar.
- 2.3** Niñas, niños y adolescentes disfrutan de sistemas de protección de la infancia efectivos que previenen y erradican cualquier forma de violencia y les protegen de la vulnerabilidad extrema, crisis y desastres.

ENLACE Y CONTRIBUCIÓN A LOS ODS

- 1.5** De aquí a 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y otras perturbaciones y desastres económicos, sociales y ambientales.

- 1.5.1** Número de personas muertas, desaparecidas y afectadas directamente atribuido a desastres por cada 100.000 habitantes.

- 1.5.3** Número de países que adoptan y aplican estrategias nacionales de reducción del riesgo de desastres en consonancia con el *Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030*.

- 1.5.4** Proporción de gobiernos locales que adoptan y aplican estrategias locales de reducción del riesgo de desastres en consonancia con las estrategias nacionales de reducción del riesgo de desastres.

- 4.A** Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos y todas.

- 4.a.1** Proporción de escuelas con acceso a a) electricidad, b) Internet con fines pedagógicos, c) computadoras confines pedagógicos, d) infraestructura y materiales adaptados a los estudiantes con discapacidad, e) suministro básico de agua potable, f) instalaciones de saneamiento básicas separadas por sexo y g) instalaciones básicas para el lavado de manos (según las definiciones de los indicadores WASH).

- 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 explotación.

- 5.2.1** Proporción de mujeres y niñas a partir de 15 años de edad que han sufrido violencia física, sexual o psicológica a manos de su actual o anterior pareja en los últimos 12 meses, desglosada por forma de violencia y edad.

- 5.2.2** Proporción de mujeres y niñas a partir de 15 años de edad que han sufrido violencia sexual a manos de personas que no eran su pareja en los últimos 12 meses, desglosada por edad y lugar del hecho.

- 5.3** Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.

- 5.3.1** Proporción de mujeres de entre 20 y 24 años que estaban casadas o mantenían una unión estable antes de cumplir los 15 años y antes de cumplir los 18 años.

- 5.3.2** Proporción de niñas y mujeres de entre 15 y 49 años que han sufrido mutilación o ablación genital femenina, desglosada por edad.

5.6 Garantizar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.

5.6.1 Proporción de mujeres de entre 15 y 49 años que toman sus propias decisiones informadas sobre las relaciones sexuales, el uso de anticonceptivos y la atención de la salud reproductiva.

8.7 Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños y niñas soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.

8.7.1 Proporción y número de niños de entre 5 y 17 años que realizan trabajo infantil, desglosados por sexo y edad.

13.1 Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países.

13.1.1 Número de personas muertas, desaparecidas y afectadas directamente atribuido a desastres por cada 100.000 personas.

13.1.2 Número de países que adoptan y aplican estrategias nacionales de reducción del riesgo de desastres en consonancia con el *Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030*.

13.1.3 Proporción de gobiernos locales que adoptan y aplican estrategias locales de reducción del riesgo de desastres en consonancia con las estrategias nacionales de reducción del riesgo de desastres.

13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.

13.3.1 Número de países que han incorporado la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana en los planes de estudios de la enseñanza primaria, secundaria y terciaria.

16.2 Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños.

16.2.1 Proporción de niños de entre 1 y 17 años que han sufrido algún castigo físico o agresión psicológica a manos de sus cuidadores en el último mes.

16.2.2 Número de víctimas de la trata de personas por cada 100.000 habitantes, desglosado por sexo, edad y tipo de explotación.

16.2.3 Proporción de mujeres y hombres jóvenes de entre 18 y 29 años que sufrieron violencia sexual antes de cumplir los 18 años.

16.9 De aquí a 2030, proporcionar acceso a una identidad jurídica para todas las personas, en particular mediante el registro de nacimientos.

16.9.1 Proporción de niños menores de 5 años cuyo nacimiento se ha registrado ante una autoridad civil, desglosada por edad.

RIS 3. Niñas, niños y adolescentes impulsan cambios sociales en su entorno social y medioambiental.

Niñas, niños y adolescentes son agentes de cambio reconocidos socialmente con la capacidad de decidir sobre sus propias vidas. Ejercen la ciudadanía y actúan de forma organizada para influir la toma de decisiones a todos los niveles y para generar en su entorno inmediato cambios y mejoras sociales y medioambientales que resultan en el disfrute de sus derechos y su bienestar. Niñas, niños y adolescentes viven en comunidades en las que su derecho de participación y expresión de sus opiniones es una realidad; sociedades en que sus opiniones son escuchadas y tenidas en cuenta. Sociedades que crean espacios relevantes y responsables para la participación infantil.

En Educo creemos firmemente que **niñas, niños y adolescentes son agentes de cambio social** con la capacidad de convertirse en líderes de sus propias vidas. Las niñas y niños tienen un papel fundamental en la promoción de cambios en valores y normas sociales, y en la sensibilización sobre un planeta compartido.

Educo trabaja para garantizar que niñas, niños y adolescentes contribuyan a interpretar qué es el desarrollo y cómo tiene lugar. Como agentes sociales, niñas, niños y adolescentes tienen el derecho a participar, a que sus opiniones sean escuchadas y tenidas en cuenta, según se menciona en el artículo 12 de la CDI. Pero la convención va más allá de eso. Integra derechos y libertades civiles que juntos definen a niñas, niños y adolescentes como ciudadanos y ciudadanas, tales como la libertad de expresión y la libertad de encontrar y compartir información (art. 13); libertad de pensamiento, conciencia y religión (art. 14); libertad de asociación y reunión (art. 15); derecho a la no sumisión a interferencias en su intimidad o ataques contra su honor (art. 16); y el derecho a recibir información diversa adaptada a sus capacidades que promueva su bienestar social, espiritual, moral, físico y mental (art. 17).

Por consiguiente, Educo trabaja para eliminar toda una gama de barreras sociales (por ejemplo, la creencia de que niñas, niños y adolescentes no son capaces

de participar), barreras culturales (por ejemplo, la idea de niñas y niños como “proyectos” de personas adultas), barreras técnicas (por ejemplo, la falta de la capacidad adulta de realizar una escucha activa) y barreras políticas (por ejemplo, la falta de legislación específica que garantice los derechos y libertades civiles) que dificultan el ejercicio activo de la ciudadanía por parte de niñas, niños y adolescentes. Igualmente, trabajamos para garantizar que el ejercicio de la ciudadanía (individual y colectiva), particularmente en contextos de discriminación, desigualdad y pobreza, influye en la toma de decisiones a todos los niveles, y que genera cambios sociales que se reflejan en el bienestar de niñas, niños y adolescentes tanto en los procesos como en los resultados. Educo cree que es fundamental proporcionar y reforzar espacios que promuevan la autoorganización entre niñas, niños y adolescentes, con un enfoque que contemple la evolución de sus capacidades y satisfaga los estándares de participación infantil. Finalmente, destacamos que el ejercicio de la ciudadanía genera otros impactos de igual importancia para el bienestar infantil: contribuye al desarrollo de capacidades individuales y colectivas, protege a niñas, niños y adolescentes, favorece la tolerancia y el respeto de los demás y contribuye al establecimiento de una cultura de rendición de cuentas.

INDICADORES DE IMPACTO GLOBAL

- 3.1** Niñas, niños y adolescentes se organizan y actúan como agentes de cambio social.
- 3.2** Niñas, niños y adolescentes promueven la conciencia medioambiental en sus comunidades y su entorno.
- 3.3** Niñas, niños y adolescentes promueven en sus comunidades y entornos sociales cambios en valores, creencias y normas sociales.

ENLACE Y CONTRIBUCIÓN A LOS ODS

5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

5.5.1 Proporción de escaños ocupados por mujeres en a) los parlamentos nacionales y b) los gobiernos locales.

5.5.2 Proporción de mujeres en cargos directivos.

5.C Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.

5.c.1 Proporción de países con sistemas para el seguimiento de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y la asignación de fondos públicos para ese fin.

11.7 De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad.

11.7.2 Proporción de personas que han sido víctimas de acoso físico o sexual en los últimos 12 meses, desglosada por sexo, edad, grado de discapacidad y lugar del hecho.

12.8 De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.

12.8.1 Grado en que i) la educación para la ciudadanía mundial y ii) la educación para el desarrollo sostenible (incluida la educación sobre el cambio climático) se incorporan en a) las políticas nacionales de educación, b) los planes de estudio, c) la formación del profesorado y d) la evaluación de los estudiantes.

13.2 Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.

13.2.1 Número de países que han comunicado el establecimiento o la puesta en marcha de una política, estrategia o plan integrado que aumente su capacidad para adaptarse a los efectos adversos del cambio climático y que promueven la resiliencia al clima y un desarrollo con bajas emisiones de gases de efecto invernadero sin comprometer por ello la producción de alimentos (por ejemplo, un plan nacional de adaptación, una contribución determinada a nivel nacional, una comunicación nacional o un informe bienal de actualización).

13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.

13.3.1 Número de países que han incorporado la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana en los planes de estudios de la enseñanza primaria, secundaria y terciaria.

13.3.2 Número de países que han comunicado una mayor creación de capacidad institucional, sistémica e individual para implementar actividades de adaptación, mitigación y transferencia de tecnología, y medidas de desarrollo.

16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

16.7.1 Proporciones de plazas (desglosadas por sexo, edad, personas con discapacidad y grupos de población) en las instituciones públicas (asambleas legislativas nacionales y locales, administración pública, poder judicial), en comparación con la distribución nacional.

16.7.2 Proporción de la población que considera que la adopción de decisiones es inclusiva y responde a sus necesidades, desglosada por sexo, edad, discapacidad y grupo de población.



3.3. Cuatro rutas de cambio transversales

Ruta de cambio transversal 1 EMPODERAMIENTO DE NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES

Conocer y tomar en cuenta las percepciones, aspiraciones y evaluaciones de niñas, niños y adolescentes acerca de su vida y su entorno para fortalecer su propio desarrollo y resiliencia, empoderándolos para que aprovechen sus oportunidades de ser y hacer aquello que tienen motivos para valorar como vida buena.

Creemos firmemente que niñas, niños y adolescentes son agentes de cambio social con la capacidad de decidir sobre sus vidas y su entorno social y medioambiental, a nivel local y global. Por eso Educo trabaja para garantizar que niñas, niños y adolescentes contribuyen a interpretar qué es el desarrollo y cómo tiene lugar. Si aceptamos que el Desarrollo implica expandir la libertad y las oportunidades para que las personas vivan la vida que valoran, debemos preguntarnos: *¿qué vida valoran las niñas, niños y adolescentes?*

Saber qué tipo de vida valoran niñas, niños y adolescentes es vital para comprender el Desarrollo como libertad. Por eso para Educo supone el punto de partida para el cambio social y también un pilar central para la empatía, la solidaridad y la cooperación. Así, **empoderar a niñas, niños y adolescentes requiere comprometerse integralmente a saber, comprender y tener en cuenta sus aspiraciones, consideraciones y percepciones sobre las vidas que valoran.** Requiere una evaluación de sus condiciones de vida y la comprensión de sus derechos y oportunidades en relación con su desarrollo biopsicosocial. Lo que es más, requiere entender las relaciones que niñas, niños y adolescentes desarrollan con su entorno social y cultural, y entre ellas mismas. Implica interacciones en espacios de reconocimiento, donde germinan la capacidad de acción y la capacidad de agencia.

El conocimiento sobre qué valoran niñas, niños y adolescentes permite que refuercen sus propias

perspectivas de desarrollo y resiliencia, que abarcan su capacidad de aprender y vivir experiencias significativas. Nos referimos a experiencias como la creatividad, la construcción de relaciones de confianza y empatía para vivir mejor en comunidad, y la capacidad de adaptarse y mejorar un entorno siempre cambiante, conectando a la vez con su ser y voluntad propios. Todo lo que necesitamos es reconectar con nuestro reino humano, donde no todo lo que tiene valor tiene un precio. La cultura del consumo en que vivimos nos presiona para convertirnos en ciudadanos y ciudadanas pasivos. Para contrarrestar esta presión, debemos empoderarnos para **cambiar las relaciones de poder que amenazan la mejora del bienestar infantil y humano.**

Además, empoderar a niñas, niños y adolescentes significa apoyar su derecho a participar, a que sus opiniones sean escuchadas y tenidas en cuenta. Ello les llevará a ser conductores de cambio social y a ejercer su capacidad de agencia. En particular, en Educo trabajamos para garantizar que la participación infantil, sobre todo en contextos de discriminación, desigualdad y pobreza, influye en la toma de decisiones a todos los niveles y genera cambio social. Con el fin de empoderar a niñas, niños y adolescentes, creemos que es fundamental **proporcionar y reforzar espacios que promuevan su capacidad de autoorganización,** con un enfoque que contemple la evolución de sus capacidades y cumpla con los estándares de participación infantil.

Ruta de cambio transversal 2 CONOCIMIENTO

Generar y compartir conocimiento acerca de la mejora del bienestar y los derechos de niñas, niños y adolescentes en un contexto, cultura y época específicos para conectar los esfuerzos de distintos actores que trabajan para construir un planeta compartido donde vivimos mejor juntos.

Ya no es posible tratar la complejidad e interdependencia de los retos sociales y medioambientales a los que nos enfrentamos sin generar, compartir y gestionar conocimientos más detallados y específicos sobre los cambios y tendencias en continuo desarrollo en el mundo en que vivimos, las realidades en que trabajamos, la naturaleza fluida e inestable de las relaciones causales, el impacto positivo y negativo de nuestras acciones, y la multiplicidad de perspectivas sobre las causas y soluciones de los desafíos que nos plantea este mundo compartido.

Generar tal conocimiento es más importante que nunca si vamos a catalizar los esfuerzos de diferentes actores implicados en la promoción del cambio social y el trabajo por la mejora de los derechos y el bienestar infantiles en un contexto determinado, sobre todo porque los diferentes actores tienden a comprender de formas diferentes los retos a los que nos enfrentamos y sus soluciones potenciales.

Sin este conocimiento compartido y detallado no es posible el **cambio social basado en evidencia y fruto del consenso**.

El cambio social tiende a ser impredecible porque resulta de múltiples interacciones condicionadas por diferentes relaciones entre seres humanos y entre ellos y su entorno. Vivimos un tiempo de cambio acelerado en las pautas relacionales; relaciones entre nosotros, relaciones de poder y la relación con nosotros mismos. Por consiguiente, cuanto más comprendemos la naturaleza de tales relaciones en diferentes contextos, mejor podremos diseñar teorías de cambio y con ello programar iniciativas para lograr el bienestar infantil. Además, el conocimiento no puede concebirse separadamente de los individuos que lo utilizan, ni del contexto social, cultural y político que le da sentido. A través de la generación de conocimiento podremos sopesar e interpretar **la pertinencia y la eficacia de nuestras acciones y de las consecuencias de las mismas**.



Ruta de cambio transversal 3 INFLUENCIAR

Abogar por políticas públicas que tengan por objetivo construir sociedades más justas con sistemas de gobernanza comprometidos con la infancia.

La pobreza y el bienestar son fenómenos más políticos que económicos. Ignorarlo es un obstáculo a la mejora del bienestar y por tanto un obstáculo al logro de los ODS en 2030. Los cambios en las concepciones socioculturales de la infancia no bastan por sí solos para que las niñas y niños sean reconocidos, y por tanto vivan, como sujetos de derechos y como agentes sociales. Paralelamente y usando una dinámica de refuerzo mutuo, las políticas públicas deben cambiar. Además, pobreza y bienestar son fenómenos multidimensionales.

Niñas, niños y adolescentes constituyen el mayor grupo de personas en situación de pobreza y exclusión social en las sociedades de hoy, a nivel local, nacional y global. Por eso construir sociedades más justas e igualitarias para la realización de los derechos y la mejora del bienestar de niñas, niños y adolescentes presenta problemas y retos dinámicos, que requieren conocimiento experto y participación activa por parte de todos los miembros de la sociedad, y de las niñas, niños y adolescentes en particular. Además, requiere sistemas de gobernanza comprometidos con el bienestar infantil a nivel local, nacional y global. Es decir, una gobernanza enfocada en la infancia que permita que la humanidad, y sobre todo las niñas, niños y adolescentes, vivan unidos y con dignidad en un planeta compartido.

Implementar una gobernanza enfocada en la infancia plantea el reto de lograr cambios sociales entendiendo lo que significa ser una niña o un niño. Tales cambios deben crear un entorno posibilitador para la realización de todos los derechos, y sobre todo para a) cambiar la concepción social de la infancia y los niveles de adopción de las *Medidas generales* de aplicación de la CDI; b) crear entornos

posibilitadores a nivel local, nacional y global cuya propiedad ejerza autoridad, articule intereses, ejerza responsabilidades y obligaciones, y resuelva diferencias de acuerdo con la infancia, sus derechos y su bienestar; y c) reforzar las capacidades de las niñas y niños para ejercer, reclamar y solicitar sus derechos, con una participación que trascienda aspiraciones superiores.

Para construir sociedades más justas e igualitarias con sistemas de gobernanza comprometidos con las niñas y niños, Educo llevará a cabo **incidencia social y política para influir en las políticas y prácticas públicas de quienes toman decisiones, de los líderes políticos y de la sociedad civil en general** para lograr el cambio positivo en las vidas de las niñas y niños, para conseguir la realización de sus derechos y de su bienestar. En línea con el Comentario General N° 5 del Comité de los Derechos de la Infancia²¹, Educo considera importante defender la generación de estrategias nacionales y locales para la infancia que “reflejen la situación de todas las niñas y niños y todos los derechos reconocidos en la CDN”, identifiquen los retos principales para el pleno cumplimiento de los derechos de la infancia y definan claramente objetivos limitados en el tiempo que faciliten (a) la mejora progresiva en el área de los derechos de la infancia, b) la integración de políticas sectoriales a través de cuerpos de coordinación permanente, y (c) la armonización vertical de las diferentes administraciones en el área de la infancia.

21 Ver *Convención sobre los derechos de la infancia* (versión completa): <https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CRC.aspx>

Ruta de cambio transversal 4 NORMAS SOCIALES Y CULTURALES

Promover valores, creencias y normas sociales que generen comunidades basadas en relaciones equitativas, respetuosas y enriquecedoras.

Las normas sociales no se encuentran aisladas, sino que forman parte de una relativamente densa red de instituciones sociales, personas, familias y relaciones sociales que influyen en nuestras decisiones, individual y colectivamente. Por eso, para que sean eficaces, los cambios jurídicos, económicos y políticos deben acompañarse de cambios en el comportamiento social que revaloricen la infancia. En Educo defendemos que la parte esencial del cambio social necesario para avanzar en la realización de los derechos de niñas, niños y adolescentes ha de tener un impacto en el cambio de ciertos comportamientos, actitudes, creencias, expectativas y normas sociales que influyen negativamente en el bienestar de la infancia. El **cambio en los valores, creencias y normas sociales** es especialmente importante para progresar en las áreas siguientes:

- En el ejercicio de la ciudadanía por parte niñas, niños y adolescentes a través de la desarticulación de la perspectiva adulto-céntrica de la infancia que ve a las niñas, niños y adolescentes como adultos incompletos, sin capacidad para actuar como agentes de cambio social.
- En la prevención de la violencia contra las niñas, niños y adolescentes, concretamente en la desarticulación de la idea de que existen algunas formas de violencia normales y justificables.
- En el empoderamiento de niñas y mujeres adolescentes, a través de la transformación de las instituciones sociales, y de un cambio de las normas y prácticas sociales que restringen sus derechos por el mero hecho de ser mujeres.
- En la construcción de comunidades inclusivas y culturalmente sensibles, que dejen atrás los patrones de discriminación existentes e incentiven la expansión de oportunidades para las niñas, niños y adolescentes en las situaciones más graves de marginalidad.
- En la promoción de una cultura del cuidado de las personas y de la naturaleza, orientada hacia la sostenibilidad de la vida, desarrollando nuevas formas de relación mutua y de autoorganización que nos permitan –en este contexto en que lo público se vuelve privado– proporcionar dicho cuidado con dignidad y asumirlo colectivamente como una corresponsabilidad social de manera justa y sostenible. Ello incluye el papel de la población entera, los diversos actores y también el Estado, para que el derecho de todas las personas al cuidado sea una realidad.

Por último, todas las sociedades tienen valores, creencias y normas sociales que son positivos para el bienestar infantil. Educo trabaja para visibilizar estas prácticas y basar sus intervenciones en las mismas.





4

Educo al servicio del cambio sistémico y el impacto colectivo

4.1 Enfoques

4.1.1 Principales enfoques

Enfoque de Derechos de la Infancia

Adoptar un enfoque de derechos de la infancia (EDI)²² significa relacionar el logro del bienestar de niñas, niños y adolescentes con la realización de sus derechos tal como los reconoce la *Convención sobre los derechos de la infancia*²³ (CDI) e invocar las estructuras nacionales e internacionales que garantizan tales derechos para apoyar las acciones de desarrollo. Trabajar los programas teniendo en cuenta los derechos de la infancia también implica haber integrado los principios y estándares de la CDI en las esferas estratégica, institucional y programática de la organización:

- En el órgano estratégico formado por misión, valores, políticas, marcos y planes de impacto y programáticos, herramientas y orientación y recursos humanos.
- En los órganos de gobierno, la junta directiva y todo el personal (apropiación institucional), donde todos sus miembros entiendan, se comprometan con y apliquen los principios de la CDI en todas las áreas de la organización (también en el trabajo con socios).
- En el ciclo de programación con la incorporación de la visión programática con un enfoque a los derechos de la infancia. En esta área es importante destacar el reconocimiento de la agencia y la competencia de niñas, niños y adolescentes para participar activamente en la realización de sus derechos según la evolución de sus capacidades.

22 Ver **Lansdown, G.** (2005). *Benchmarking progress in adopting and implementing child rights programming*. Londres: International Save the Children Alliance; **O'Neill, K. (Ed.)** (2007) *Getting it Right for Children: A Practitioners' Guide to Child Rights Programming*. Save the Children UK.

23 Ver <https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CRC.aspx>

Enfoque Bienestar de la Infancia

El bienestar de la infancia “significa la realización de los derechos de la infancia y de las oportunidades para que cada niña y niño sea y haga lo que valora, en función de sus capacidades, potencial y habilidades”. La **conexión entre el enfoque de derechos de la infancia y el enfoque de bienestar infantil** tiene muchas ventajas teóricas y prácticas, pero podemos decir que en Educo sostenemos que el primero es necesario, pero no suficiente para una comprensión holística de una vida buena, y por ello lo completamos con el enfoque de bienestar de la infancia. Dicho de otro modo, el bienestar de niñas, niños y adolescentes implica el reconocimiento de sus derechos y es completo cuando se revelan las particularidades del significado de una vida buena para niñas, niños y adolescentes, según cada contexto cultural. La detección de brechas, déficit y privaciones, propia del enfoque de derechos, se suma a la **valoración de niñas, niños, adolescentes y de su entorno, sobre fortalezas, aspiraciones y activos de las personas, de sus relaciones y sus comunidades.**

El otro punto de apoyo del enfoque de bienestar de la infancia en Educo surge de su conexión con tradiciones teóricas de desarrollo entendido como libertad. Se trata de ampliar las oportunidades de ser y hacer aquello que niñas, niños y adolescentes valoran. Las oportunidades están relacionadas con valores que a menudo difieren entre culturas o sociedades, o entre personas. Por eso trabajar para ampliar oportunidades requiere una conversación sobre qué valoran las personas en un determinado momento y en un contexto concreto. Las personas estamos condicionadas social y culturalmente. Es decir, nos influyen las condiciones de vida, nuestra historia, las normas sociales locales y globales, las creencias y pautas de comportamiento, hasta tal punto que nadie es realmente independiente de las influencias de la sociedad en la que vive.

Enfoque Capacidades

En una de sus primeras fórmulas, Amartya Sen (1992) apuntaba: “La capacidad de una persona para realizar aquellas funciones que piensa que tienen valor nos proporciona un punto de vista desde el que valorar las condiciones sociales y ello nos permite una visión especial de la evaluación de la igualdad y la desigualdad”.²⁴

Podemos señalar que, junto con otros enfoques, el enfoque de capacidades también pretende ampliar lo que las personas pueden “ser” y “hacer” y valorar. El enfoque de capacidades surgió como crítica de otras perspectivas de valoración del éxito de las sociedades. Argumenta que poner el foco en las capacidades es una forma más directa y precisa de ampliar lo que las personas realmente valoran.

El enfoque propone su propia terminología; funcionamientos, capacidades e incluso formas de comprender el concepto de agencia. Sabina Alkire²⁵ argumenta que el enfoque de capacidades propone que las disposiciones sociales deberían evaluarse según el nivel de libertad de las personas para promover o lograr funcionamientos que valoran. Por otro lado, Ingrid Robeyns apunta que el enfoque de capacidades no es una teoría para explicar la pobreza, la desigualdad y el bienestar; sino que más bien proporciona una herramienta y un marco dentro del cual conceptualizar y evaluar tales fenómenos. Por eso aplicar el enfoque de capacidades a temas de políticas y cambio social con frecuencia requiere añadir teorías explicativas²⁶ (Robeyns, 2005:4).

Enfoque Género en el Desarrollo

Todavía hoy, muchas de las limitaciones que encuentran las niñas y los niños en la realización de sus derechos y en la consecución de su bienestar están determinadas por el género. La desigualdad de género es estructural en la sociedad, y por eso siempre debería ser tratada como un elemento

24 Sen A. (1992). *Nuevo examen de la desigualdad*. Alianza Editorial: Madrid. España..

25 Alkire, S. (2005), “Why the Capability Approach”, *Journal of Human Development*, 6(1).

26 Robeyns, I. (2005). *The Capability Approach and Welfare Policies*.

intrínseco de cualquier investigación social, política pública o intervención social. El pleno desarrollo de la personalidad y capacidades de todas las niñas y niños para transformar la sociedad y generar bienestar colectivo, en contextos sostenibles, sin violencia y promotores de trato positivo, debe integrar el enfoque Género en el Desarrollo en todas nuestras acciones.

En Educo nos hemos comprometido con el enfoque de Género en el Desarrollo. Esta perspectiva pone un especial énfasis en el análisis de las desiguales relaciones de poder entre hombres y mujeres y entre niños y niñas. Son relaciones que perpetúan la pobreza, la distribución diferente de roles sociales y de riqueza, y la desigualdad de oportunidades de desarrollo y acceso a los beneficios de este, en detrimento de la participación de mujeres y niñas en la toma de decisiones a varios niveles.

Las experiencias y realidades de niñas, niños y adolescentes están determinadas por relaciones de poder, desiguales y restringidas por su condición. No solo por su género y su edad, sino también por variables discriminatorias que se imponen a un individuo o a un grupo de personas y los sitúan en una posición desigual con respecto a los demás, y con respecto a las oportunidades de desarrollo y de acceso a los beneficios de este, así como también con respecto al disfrute de derechos. Solo con el uso del enfoque de Género en el Desarrollo, así como con el enfoque interseccional²⁷, y teniendo en cuenta las diferentes realidades de cada persona y la asunción de los impactos diferenciados de la misma intervención, podremos promover la transversalización del género²⁸ y procesos de empoderamiento individuales y colectivos para niñas y mujeres como estrategias fundamentales para avanzar en el logro de la igualdad entre niñas y niños, lo cual les garantizará a todas y todos las mismas oportunidades de desarrollo para disfrutar de sus derechos y de su bienestar.

27 Ver <https://views-voices.oxfam.org.uk/2018/03/gender-development-intersectionality/>

28 Ver UNESCO (2007). *UNESCO's Gender Mainstreaming Implementation Framework*





4.1.2. Enfoques de soporte

Innovación Social²⁹

El enfoque de Innovación Social es un marco que permite a las organizaciones desarrollar e implementar sistemáticamente nuevas ideas y soluciones (productos, servicios y modelos) para resolver problemas sociales complejos, a través de procesos de innovación y de nuevas relaciones y colaboraciones sociales internas, externas, multinivel y entre múltiples agentes. Este enfoque se centra en el cambio sistémico y la acción sistémica, se basa en el trabajo colaborativo, la cocreación y la acción conjunta, e incentiva la puesta en común y la apropiación de conocimientos. Además, el enfoque de innovación social adopta metodologías y herramientas del campo de la innovación social que amplifican la colaboración (pensamiento creativo, social labs, impacto colectivo, entrenamientos intensivos, encuentros de programadores...). Igualmente, es importante destacar que en el enfoque de Innovación Social la "libertad de fracaso" de las organizaciones se articula como un "valor clave".

Este enfoque se asienta sobre procesos de innovación que implican (a) explorar Oportunidades y Retos Sociales (pretende diagnosticar un problema y plantear y enmarcar una pregunta o desafío social de tal modo se puedan tratar las raíces del problema); (b) generar ideas (con especial atención a las ideas que respondan a la pregunta enmarcada en la etapa anterior); (c) Desarrollo y Prueba (las nuevas ideas deben validarse o descartarse con una metodología robusta); (d) argumentación (en este punto, se construyen evidencias sólidas para apoyar las nuevas ideas validadas); (e) presentación e implementación (las ideas que han atravesado un periodo de prototipos y pruebas superadas pueden pasar a la fase piloto que a menudo requiere cambios en la idea misma: racionalizarla, simplificarla, y/o desglosarla en elementos modulares para que funcione incluso sin el entusiasmo de quienes la desarrollaron); (f) aumentar y escalar, difundir (en esta fase se pretende llevar a cabo el servicio o producir el producto piloto a escala); y (g) cambiar los sistemas (en esta fase la innovación social llega a su máximo impacto social, que comporta una transformación radical de los sistemas fundamentales de los que dependemos, cambios en conceptos y mentalidad, y también en los flujos económicos).

²⁹ Más información sobre innovación social (inglés) en The Open Book of Social Innovation (The Young Foundation and Nesta 2010). <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>; Development, Impact and You – DIY (Nesta Foundation 2018). <https://diytoolkit.org/media/DIY-Toolkit-Full-Download-A4-Size.pdf>

Enfoque Colaboración entre Múltiples Agentes³⁰

El enfoque Colaboración entre Múltiples Agentes promueve e incentiva colaboraciones públicas, público-privadas y de la sociedad civil que son eficaces, que movilizan y comparten conocimiento, saber hacer, tecnología y recursos financieros con el fin de apoyar el logro de los objetivos de desarrollo sostenible. De acuerdo con el documento Criterios de Calidad de Programas (2019) de Educo, la Asociación Mundial para una Cooperación al Desarrollo Eficaz es una plataforma de múltiples agentes orientada a resultados y con ánimo de permanencia que contribuye a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El trabajo en este marco se basa en los cuatro principios compartidos sobre la cooperación al desarrollo eficaz. Estos principios fueron acordados en 2011 por más de 160 países y 50 organizaciones en el Acuerdo de la Alianza de Busan, resultado del 4º Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda (Busan, Corea del Sur):

- Apropriación de las prioridades de desarrollo por los países en desarrollo.
- Prioridad de resultados.
- Creación de asociaciones de desarrollo inclusivas.
- Transparencia y responsabilidad compartida.

“La colaboración de múltiples agentes abarca organizaciones de diferentes sectores sociales trabajando unidas, compartiendo riesgos y combinando sus recursos y competencias únicos para generar y maximizar valor para cumplir objetivos tanto de la alianza como de los socios individuales, a menudo mediante enfoques ³¹más innovadores, más sostenibles, más eficaces y/o más sistémicos”. La adopción de este enfoque se encuentra profundamente relacionada con el rol de Educo como catalizadora del cambio sistémico.

Enfoque Medición de Impacto y Aprendizaje Organizativo³²

Con un entorno financiero y político cada vez más centrado en la importancia de la rendición de cuentas y la evaluación del impacto, las organizaciones sin ánimo de lucro reciben mucha presión para demostrar su impacto y probar su eficacia. A la vez, tanto los miembros de la dirección como el personal necesitan datos precisos para informar la toma de decisiones con el fin de mejorar la calidad de programas y cumplir con la misión de la organización. La capacidad de supervisar y evaluar el desempeño resulta, por tanto, indispensable. Adoptar el enfoque de medición de impacto y aprendizaje organizativo supone situar el impacto social que la organización persigue en el centro de su estrategia y de su acción. Respecto a esto, el enfoque de medición de impacto y aprendizaje organizativo se encuentra profundamente anclado en el enfoque de gestión basada en resultados³³, utilizado por las organizaciones del sistema de la ONU y por Educo como uno de los enfoques clave en sus *Criterios de Calidad de Programas* (2019). Con el seguimiento del enfoque de medición de impacto y aprendizaje organizativo damos prioridad a los resultados que queremos conseguir en nuestra teoría del cambio social y, de acuerdo con estos, definimos la mejor combinación de programas, proyectos, productos, actividades y recursos para lograrlos. Por consiguiente, nuestra cadena o mapa de resultados en cascada estructura y orienta nuestras acciones mejor hacia un impacto sostenible y eficaz, de acuerdo con los criterios de calidad programática de Educo por los que se establece que la cadena de resultados³⁴ debe ser coherente y contribuir al cambio social que Educo desea conseguir.

El seguimiento del enfoque de medición de impacto y aprendizaje organizativo tiene tres consecuencias importantes: primero, es crucial que la organización

30 Ver **Global Partnership for Effective Development Co-operation** (2017). About the Partnership. Consultado el 5 de octubre de 2018, en la página web The Global Partnership for Effective Development Co-operation: <http://effectivecooperation.org/about/about-the-partnership/>; Applying Multi-stakeholder Approaches for SDG Integration: <https://undg.org/programme/2030-agenda-section/multi-stakeholder-approaches/>

31 Ver Partnering Initiative: www.partnerinit.org (Trad. propia).

32 Más información sobre el Aprendizaje Organizacional en https://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje_organizacional

33 Ver Grupo de Desarrollo de la ONU (2017). *Results-Based Management (RBM)*. Recuperado en <https://web.archive.org/web/20160821235450/https://undg.org/home/guidance-policies/country-programming-principles/results-based-management-rbm/>; Banco Mundial (2009). *Emerging good practice in managing for development results (inglés)*. Washington, DC: Banco Mundial.

34 Por “cadena de resultados” entendemos el orden creciente de resultados que nos conducen lógicamente a la consecución de efectos e impactos directos.

sepa y defina claramente el impacto social al que desea contribuir; segundo, también es crucial que la organización mida su impacto con regularidad, puesto que es la única manera de ajustar sus actividades y su desempeño en consecuencia; finalmente, la organización ha instalado las prácticas y sistemas necesarios para aprender de la información que obtiene de sus iniciativas de medida del impacto y la utiliza para la mejora continua.

Con este fin, el aprendizaje, la mejora y la responsabilidad organizativa abarcan el nivel institucional. Esta tarea intencionada como organización e individualmente para promover una cultura de evaluación y aprendizaje continuos en Educo, se basará en el rescate, evaluación, sistematización y socialización de nuestros principales aprendizajes en procesos, proyectos y programas, fomentando el aumento de la calidad de nuestro trabajo, haciéndonos más eficaces y fortaleciendo nuestros procesos de toma de decisiones basada en evidencias.

Enfoque Rendición de Cuentas

Educo promueve una cultura de la rendición de cuentas a todos los niveles del ciclo de programación, aplicando el enfoque de rendición de cuentas dinámica, liderado por Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las Organizaciones de la Sociedad Civil³⁵ (OSC) y Accountable Now³⁶, mediante los cuales entendemos la rendición de cuentas como la **construcción de un diálogo continuo, pertinente y significativo** con nuestras partes interesadas, en particular con las niñas y niños, familias y comunidades participantes en nuestros proyectos, con el fin de trabajar juntos hacia el cumplimiento de nuestra misión.

Construir este diálogo comporta implementar mecanismos que promuevan **la transparencia, la participación y la devolución de información, adaptados a las diversas necesidades y preferencias** de nuestras partes interesadas, sobre

todo a las de las niñas y niños, como parte integrante de todas nuestras actividades. También entendemos que la rendición de cuentas debe cubrirse en todos los aspectos de nuestro trabajo, estructuras y procesos, y que para ser efectiva, debe tratar las necesidades de todas nuestras partes interesadas. Promover una cultura de la rendición de cuentas, en que **las voces de nuestras partes interesadas guíen nuestras acciones y procesos de toma de decisiones**, representa una oportunidad de aprendizaje continuo y de promoción de la confianza y la responsabilidad, lo cual redundará en una mejora de nuestro trabajo y, con ella, de nuestro impacto.



35 Ver <http://www.csostandard.org/es/>

36 Ver <http://www.accountablenow.org>

4.2. Catalizadores del cambio

4.2.1. ¿Qué es una organización catalítica?

La Teoría del Cambio de Educo (ver punto 3.1) describe explícitamente el papel específico que queremos desempeñar como organización en la próxima década: Educo trabaja de forma ágil e innovadora, catalizando el trabajo de actores de distintos sectores y naturaleza para lograr colectivamente un cambio sistémico en favor del Impacto Social que Educo contribuye a alcanzar.

Esta declaración del rol de Educo es crucial, ya que refleja las características específicas que necesitamos adoptar como organización para lograr con éxito los Resultados de Impacto Social esbozados en este *Marco de impacto global 2020-2030*. En particular, la declaración plasma el deseo de convertirnos en una organización catalítica. Sin embargo, descubrir cómo ser una organización catalítica supondrá un reto para nosotros puesto que no existe ningún manual “paso a paso”; se trata de una enorme empresa que tendremos que llevar a cabo juntos, innovando y aprendiendo de nuestros errores y de nuestros éxitos. Afortunadamente, existen cuatro comportamientos esenciales de la organización catalítica que ya se han definido y que pueden ayudarnos a continuar nuestro viaje para convertirnos en una organización de este tipo³⁷:

Dar prioridad al aprendizaje (accional)

Las organizaciones catalizadoras buscan crear conocimiento para mejorar su campo de actuación. Se centran no solo en el aprendizaje para la evaluación, sino en el aprendizaje relevante para el terreno, tanto sobre tendencias que inciden en el problema social en cuestión y los anteriores intentos fallidos de resolverlo. Este enfoque pone las bases para la innovación, la transformación y el impacto sostenible. Este enfoque del aprendizaje debe adoptar una perspectiva de inteligencia colectiva, garantizando

que la combinación de conocimiento y saber hacer de todos los actores implicados es mayor que la suma de sus partes.

Pensar y actuar a nivel de sistema

Los colaboradores catalíticos trabajan con el propósito de comprender y tratar la cadena de factores completa que contribuye a su temática a nivel de sistema, incluyendo el ecosistema de los participantes relevantes. En la próxima década nos enfrentaremos a restos sociales extremadamente complejos mientras buscamos maneras de vivir mejor juntos en el planeta que compartimos. Con el fin de superarlos, debemos adaptarnos al pensamiento sistémico; es decir, tener un enfoque sistémico del cambio social.

Democratizar el acceso a los activos de conocimiento

Los colaboradores catalíticos se concentran en el acceso igualitario a los activos intelectuales y de conocimiento más que a la apropiación individual de los mismos. Para garantizar tal acceso, crean o aprovechan tecnologías y plataformas de código abierto. Este rasgo de las organizaciones catalíticas dinámicas se encuentra fuertemente relacionado con la importante diferencia entre *atribución* y *contribución*, en términos de medición del impacto social³⁸. Una organización catalítica no busca establecer un lazo directo, causal y único entre sus acciones y el impacto social que estas consiguen. En otras palabras, no toma un enfoque de *atribución* en la medición del impacto social. En cambio, una organización catalítica comprende la complejidad intrínseca del cambio social y por eso presume que todo agente social contribuirá al impacto social deseado de formas diferentes y complementarias.

37 Zohdy, Nada, et al (2016). “Catalytic Collaboration” *Stanford Social Innovation Review*. Recuperado en www.ssir.org/articles/entry/catalytic_collaboration#

38 Forss, K., Marra, M. y Schwartz R. (Ed.) (2011). *Evaluating the complex: Attribution, contribution, and beyond*. Vol. 18. New Brunswick: Transaction Publishers.

Construir relaciones a largo plazo, diversas y transformadoras:

Las organizaciones catalizadoras reúnen inclusiva y deliberadamente a protagonistas inhabituales. Pretenden construir la confianza y el respeto mutuos, y actividades complementarias a lo largo del tiempo, así como promover relaciones transformadoras a través de una amplia gama de agentes. Una organización catalizadora requiere estructuras ágiles, flexibles y creativas que fomenten la confianza, la colaboración y el cambio continuo, a diferencia de la burocracia, la toma de decisiones lineal y la rigidez. Es decir, las organizaciones catalíticas acogen el enfoque "tomar consciencia y responder"³⁹ para conseguir el cambio como opuesto al tradicional enfoque "predecir y controlar". Igualmente, Educo cree que convertirnos en una organización catalítica está muy relacionado con centrarnos en las interacciones y relaciones entre individuos, y entre comunidades y organizaciones. Esta relevancia y este interés por las interacciones y las relaciones enlaza con la dimensión relacional del enfoque de bienestar.

4.2.2. ¿Cómo convertirnos en una organización catalítica?

Pasar a ser una organización catalítica no será tarea fácil, pero es muy necesario conseguir el impacto social en el bienestar de niñas, niños y adolescentes al que aspiramos. A continuación explicamos cuatro caminos clave para transformar Educo en una organización catalítica:

De la implementación eficaz a la generación de conocimiento acción-investigación

En el pasado, el valor añadido de Educo era en gran parte la implementación eficaz de proyectos, tanto mediante colaboraciones con organizaciones socias locales como a través de la implementación directa. Con el tiempo, tal como describe la ruta de cambio transversal número dos (ver punto 3.3), nuestro valor añadido debe consistir en nuestra capacidad

de aprovechar los programas en que participamos para generar conocimiento nuevo y útil mediante la Acción-Investigación. Por eso, naturalmente, continuaremos implementando programas de Desarrollo, pero estos ya no serán un fin en sí mismos, sino que también obedecerán a objetivos de Acción-Investigación. Esta Acción-Investigación pretende ser eminentemente práctica. Deseamos comprender qué obstáculos impiden el bienestar de las niñas, niños y adolescentes con quienes trabajamos, y cómo podemos tratar y superar dichos obstáculos. Ello implica comprender las dimensiones sistémicas de los cambios que perseguimos y también el rol de los sistemas socioculturales y sus desequilibrios y desigualdades –inherentes– en términos de poder, y los efectos de las instituciones en resolver o agravar tales factores. En resumen, debemos generar conocimiento acerca de las teorías de cambio social sostenidas en la lógica de nuestra tarea programática, así como intentar comprender qué prácticas funcionan y cuáles no.

De la intervención centrada en proyectos a la movilización social y la incidencia basada en la evidencia

Durante la próxima década, tendremos que aprovechar el conocimiento que generamos para influir en las autoridades públicas y la sociedad civil, tal como se indica en las rutas de cambio transversales tres y cuatro. Nuestra meta es apoyarnos en el conocimiento generado con nuestro enfoque Acción-Investigación basado en nuestra tarea programática y utilizarlo para influir en políticas y cambiar comportamientos con el fin de mejorar y catalizar el trabajo de todas las partes interesadas que trabajan por el bienestar de niñas, niños y adolescentes. Esto implica ser valientes y comprometernos a derribar las barreras culturales e institucionales contra el cambio y ser capaces de utilizar la evidencia de la Acción-Investigación para crear argumentos persuasivos sobre por qué es necesario el cambio para conseguir la mejora del bienestar de niños, niñas y adolescentes, y cómo esta resultará beneficiosa para el futuro social de nuestro dañado planeta.

39 **Laloux, F.** (2015). *The Future of Management Is Teal*. Strategy+Business Digital Otoño 2015, Columbia Business School, versión digital: <https://www.strategy-business.com/article/00344?g-ko=10921>



De la obligación y el mandato a la devoción y la satisfacción

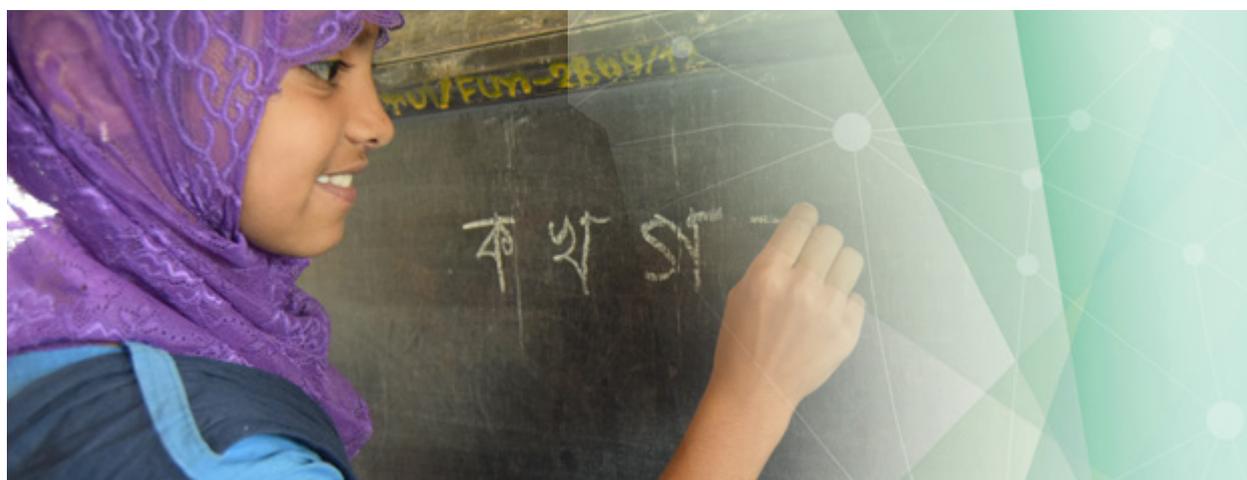
Necesitamos una perspectiva menos conflictiva y más inclusiva en lo que respecta al activismo. Creemos más en el poder de hacer y conseguir cosas vía la satisfacción y la colaboración que por obligación. La satisfacción evoca una energía mucho más grande y transformadora que la obligación, y ello puede aplicarse tanto a sistemas como a individuos y comunidades. Debemos garantizar que todos los actores implicados cumplen con su responsabilidad a través de la participación igualitaria, el deseo y el compromiso con una acción dialógica, más que a través de los mecanismos tradicionales basados en el control y las penalizaciones jerárquicas dirigidas a quienes disienten o discrepan.

De la rigidez a la agilidad y la creatividad

Para convertirnos en una organización catalítica, necesitaremos adoptar mecanismos catalíticos internos, así como también promover liderazgos adaptados a

tal función. Esto significa basar los procesos de toma de decisiones y los planes operativos y estratégicos en el principio del cambio permanente. Con demasiada frecuencia los contextos interno y externo cambian drásticamente antes de completar un plan establecido. Por eso mantenernos fijos en dicho plan es un error. Necesitaremos desarrollar sistemas y mecanismos ágiles para evaluar y reaccionar rápidamente y con grandes dosis de creatividad, para tomar consciencia y responder. Esto encaja con un enfoque mixto de examen de los sistemas y del cambio social, en el que determinamos nuestros objetivos de cambio y nuestros procesos de acción para, tras la aparición de nueva información que requiere respuestas diferentes, revisar nuestros objetivos y procesos de planificación para adaptarlos y modificarlos cuanto sea necesario. Esta creatividad continua –dejando claros primero nuestros propósitos y aspiraciones– nos permitirá ganar la reputación que buscamos, es decir, la de ser una organización inteligente e innovadora capaz de aportar el tipo de ideas y la benevolencia necesarios para conseguir un cambio sistémico real en las vidas y en el bienestar de niñas, niños y adolescentes.

4.3. Aprendizaje continuo y rendición de cuentas

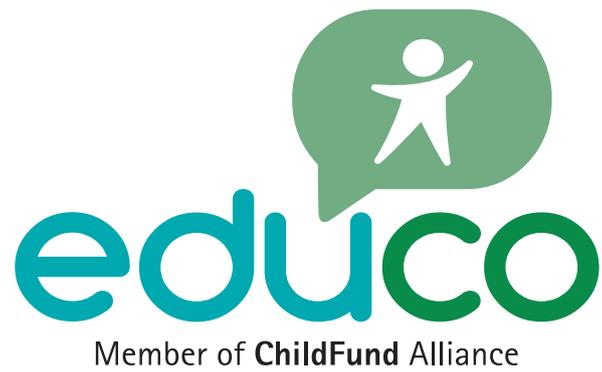


El *Marco de impacto global 2020-2030* es la hoja de ruta de Educo para la próxima década, en nuestro objetivo de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU mediante la mejora del bienestar de niñas, niños y adolescentes de todo el mundo y garantizando que sus derechos se realicen. Con el fin de garantizar la rendición de cuentas y la mejora continua a lo largo del *MIG 2020-2030*, a lo largo de 2020 desarrollaremos el Sistema de Medición del Impacto Social de Educo, que se basará en los Indicadores Globales para cada Resultado de Impacto Social definido en este documento, para así generar una metodología específica para su medición. El sistema integrará la evaluación de los resultados y metas incluidos en los marcos programáticos global y países 2020-2025, garantizando el alineamiento de indicadores globales y nacionales. Esta metodología reposará tanto en métodos cuantitativos como cualitativos y se basará en las 3D del enfoque bienestar. Además, también nos ayudará a determinar cómo los indicadores de impacto social de EDUCO pueden facilitar la medición de nuestra contribución al logro de los ODS.

El Sistema de Medición del Impacto Social de Educo facilitará la conducción de un **Análisis de Línea de Base de Impacto Social Global en 2021**. Esta línea de base nos proporcionará la información necesaria para medir nuestro avance durante la

próxima década con el fin de garantizar la rendición de cuentas y sostener la mejora continua. Además, en 2025 se realizará una evaluación intermedia del *Marco de impacto global 2020-2030*. Esta mostrará el progreso alcanzado hasta entonces y nos ayudará a proyectar mejor nuestros esfuerzos para continuar trabajando por el logro de todos los resultados de impacto social en 2030. También hemos planeado una evaluación final en 2030 para medir el impacto social general conseguido, así como el grado de contribución de Educo al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Estas evaluaciones se llevarán a cabo utilizando metodologías utilizadas en las prácticas de investigación y evaluación social y se apoyarán en las conclusiones de las evaluaciones finales de los marcos programáticos globales 2020-2025 y 2026-2030 y de la evaluación de los proyectos y programas de Educo.

Finalmente, para lograr un aprendizaje más efectivo y completo, será capital nuestro compromiso con la promoción de la participación de niñas, niños y adolescentes en todos estos procesos de evaluación, puesto que ellas y ellos son la referencia en todas nuestras intervenciones. Prosperaremos en nuestro empeño por hacer de Educo una organización que aprende y ello nos situará en mejor posición para contribuir al firme y determinado compromiso de perseguir el bienestar de la infancia.



900 535 238 | www.educo.org | [@educospana](https://www.facebook.com/educospana)
[@educospana](https://www.instagram.com/educospana) | [@educospana](https://www.linkedin.com/company/educospana)

