

INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS 2018





Informe de rendición de cuentas 2018

Julio 2019

© Educo

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

Coordinación: Equipo de Planificación, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje

Un agradecimiento especial a los equipos de Educo que han colaborado en la elaboración de este informe: **Bangladesh, Benín, Bolivia, Burkina Faso, El Salvador, España, Filipinas, Ghana, Guatemala, India, Mali, Nicaragua y Senegal.**

Corrección y traducción: Christine Antunes y Rebecca Gale

Para más información sobre los temas tratados en este documento, póngase en contacto con: pera@educo.org



Índice

NUESTRO COMPROMISO CON LA RENDICIÓN DE CUENTAS	5
LO QUE HEMOS LOGRADO	7
▪ A. El impacto que logramos	7
▪ B. Los resultados positivos se mantienen	11
▪ C. Lideramos con el ejemplo	13
NUESTRO ENFOQUE DEL CAMBIO	23
▪ D. Los grupos de interés se identifican con sumo cuidado	23
▪ E. Escuchamos, involucramos y empoderamos a los grupos de interés	26
▪ F. Nuestro trabajo de incidencia aborda las causas fundamentales de los problemas	30
▪ G. Somos transparentes, invitamos al diálogo y protegemos la seguridad de los grupos de interés	33
LO QUE HACEMOS INTERNAMENTE	37
▪ H. El personal y los voluntarios están capacitados para hacer lo mejor que pueden	37
▪ I. Los recursos se manejan eficazmente para el bien público	40
▪ J. Los procesos de gobernanza maximizan la rendición de cuentas	43
▪ K. El liderazgo está dedicado al cumplimiento de los 12 compromisos	48



NUESTRO COMPROMISO CON LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Nos es grato presentar nuestro Informe de transparencia y rendición de cuentas 2018, elaborado de acuerdo con el nuevo marco de reporte del [Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las Organizaciones de la Sociedad Civil](#). Este informe es evaluado por la red [Accountable Now](#) y [los resultados](#) se publican en su página web.

2018 fue el último año de vigencia de nuestro Plan Estratégico actual y ahora nos encontramos en proceso de evaluar los logros y retos de los últimos cinco años, proceso en el que participa toda la Organización. Esta evaluación global nos permitirá tener una mirada íntegra de la situación de la Organización, que nos servirá de base para poder rendir cuentas a todos nuestros grupos de interés de los éxitos, aprendizajes y áreas de mejora identificados durante este período. Como consecuencia, 2019 es un año muy importante para Educo, siendo el año durante el cual definiremos el camino a seguir durante el siguiente ciclo estratégico. La rendición de cuentas debe ser un eje central de nuestro nuevo marco estratégico: creemos firmemente que representa un enfoque clave para el éxito de nuestro trabajo, ya que es lo que permite asegurar que nuestras acciones responden a necesidades reales y que tienen un impacto medible y sostenible en las vidas de las personas con las que trabajamos.

Durante los últimos años, venimos construyendo las estructuras necesarias para asegurar la rendición de cuentas con nuestros grupos de interés, tanto a nivel interno como externo. Entre otras cosas, hemos creado nuevas comisiones para coordinar la implementación de políticas y estándares en nuestras oficinas país (CIPE); hemos puesto en marcha un nuevo modelo de gestión transversal y horizontal en base a proyectos y procesos; y hemos creado un nuevo órgano de gobierno, el Comité de Dirección Global, para asegurar que todas nuestras oficinas país forman parte del proceso de toma de decisión estratégico. Estamos convencidos de que este cambio nos proporcionará la visión estratégica global que necesitamos para afrontar los retos del futuro, y que es una apuesta fundamental para nuestra rendición de cuentas interna y externa.

Una de las áreas de mejora identificadas en nuestro último informe de rendición de cuentas fue la falta de información sobre los avances en la implementación de nuestras políticas institucionales. En este informe, hemos hecho hincapié en la presentación de casos y ejemplos concretos, y creemos que la puesta en marcha de las CIPE ha facilitado el seguimiento de su implantación práctica. Otra área de mejora señalada en el último informe fue la falta de información sobre algunos aspectos de la gestión de los recursos humanos. Como explicamos en el apartado H, en

los últimos dos años hemos avanzado de manera importante en la implantación de un nuevo sistema de gestión de RRHH, que cubre tanto el sistema de evaluación de desempeño como la descripción y evaluación de puestos de trabajo. Es algo que tenemos que seguir afianzando y evaluando durante los próximos años.

Entre los otros hitos importantes durante el 2018, destacamos el trabajo en dos proyectos piloto que se centran específicamente en la rendición de cuentas: uno en Kolda, Senegal, y otro en Nicaragua que forma parte de la iniciativa [Resilient Roots](#). Creemos que estos pilotos son puntos de partida que nos darán insumos muy valiosos para poder reforzar e impulsar mecanismos de rendición de cuentas en toda la Organización. Por último, estoy muy orgulloso de formar parte de la Junta Directiva de Accountable Now desde mayo del 2018: es una oportunidad de contribuir, por parte de Educo, a la promoción y avance de la rendición de cuentas dinámica en el sector.

José M. Faura

Director General de Educo



LO QUE HEMOS LOGRADO

A. El impacto que logramos

1. ¿Cuál es su misión y su teoría del cambio? Sírvase proporcionar una breve descripción general.

La misión y los valores de Educo son los que nos definen como Organización y rigen todas nuestras intervenciones. La misión explica nuestra identidad y compromiso, y con quién y para quién trabajamos:

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

El trabajo de Educo se dirige a velar por la efectiva realización de los Derechos de la Niñez en el marco de la convención internacional que los regula (Convención sobre los Derechos del Niño, 1989) y la búsqueda del máximo bienestar infantil.

Bienestar infantil. En la visión de Educo del bienestar infantil todas las niñas y niños tienen la oportunidad de ser y hacer aquello que valoran, gracias al ejercicio de sus derechos. El bienestar infantil aporta de esta forma un marco idóneo para evaluar el avance hacia sociedades más justas.

Enfoque de Derechos de la Niñez. Educo incorpora el Enfoque de Derechos de la Niñez como el marco que relaciona el bienestar de las niñas, niños y adolescentes con el disfrute de sus derechos. Invocamos a las estructuras nacionales e internacionales de garantía de derechos para apoyar nuestras acciones de desarrollo y hacemos especial hincapié en fortalecer las capacidades de los Estados para que cumplan con sus compromisos en materia de Derechos de la Niñez y rindan cuentas de sus acciones.

Los agentes del cambio. Educo parte del principio de que los actores sociales se clasifican en tres categorías: titulares de derechos (niñas, niños y adolescentes), titulares de responsabilidades (familia, comunidad, sociedad civil, sector privado, etc.) y titulares de obligaciones (estados y organismos internacionales.) Todos y cada uno de estos actores deben ser, en la esfera que les corresponda, agentes del cambio deseado, mediante acciones directas sobre las carencias y las violaciones de derechos, el refuerzo de los mecanismos institucionales y el de las capacidades de las comunidades y de la sociedad civil.

El valor de la educación. En Educo consideramos que la educación, además de ser un derecho en sí misma, es un medio indispensable para alcanzar los demás derechos y libertades. Por ello compartimos la convicción de que la educación debe ser incuestionablemente disponible, accesible, aceptable y adaptable. Creemos que sólo de esta forma la educación es capaz de transformar la vida de las personas y que a su vez las prepara para transformar su contexto local y global, contribuyendo así a construir sociedades más justas y equitativas.

Al amparo del Enfoque de Cambio recogido en el [Plan Estratégico Institucional 2015-2018](#), en noviembre de 2015 se dio inicio al proceso global de construcción de la Teoría de Cambio de Educo, proceso que tiene como principios, entre otros, la participación, transparencia y el trabajo en equipo. Con la participación en diversos grados de los equipos de todos los países en los que Educo tenía presencia, se definieron las principales áreas (Dominios de Cambio) sobre las que se debía trabajar, tanto a nivel programático como a nivel interno-institucional, así como las vías para alcanzar dichos cambios (Rutas de Cambio.) Tanto los Dominios como las Rutas se incorporaron como rectores de la acción de Educo en los siguientes años, en consonancia con el Plan Estratégico Institucional 2015-2018.

A lo largo de 2017, se pusieron en marcha dieciséis Grupos de Trabajo que operativizaron la Teoría de Cambio de Educo. Estos grupos se crearon para la consecución de los objetivos previstos en los cinco "Dominios de Cambio", e incluyeron temas como la calidad de programas, el aprendizaje y la rendición de cuentas. Por otro lado, vinculados a los Grupos de Trabajo, se impulsaron una serie de iniciativas de innovación a nivel global, que denominamos "prototipos", que nos permitían testear una idea concreta con el fin de refinarla, extraer los aprendizajes pertinentes y, en su caso, replicarla.

El trabajo realizado en el marco del proceso de Teoría de Cambio (ToC), iniciativa para el cambio organizacional iniciada a finales de 2015, ha tomado una dimensión absolutamente estructural en Educo. Tanto es así, que todos los resultados de los Grupos de Trabajo iniciados serán claves para la definición del próximo Marco Estratégico de EDUCO, con una vigencia de 2020 a 2030, que será abordada a lo largo del ejercicio 2019.

2. ¿Cuáles son sus indicadores estratégicos clave para el éxito y cómo hacer participar a las partes interesadas en su desarrollo?

El Plan Estratégico Institucional 2015 – 2018 fue elaborado a partir de un proceso participativo y consolidó las aportaciones realizadas por las niñas, niños y adolescentes, quienes son el foco prioritario de nuestra actuación; por nuestra base social; por nuestros socios de trabajo en los países en los que tenemos presencia; y por el equipo humano de la Organización. Para su definición contribuyeron más de 1.500 personas de 17 países, de las cuales más de 220 han sido niñas, niños y adolescentes. Alrededor de 450 personas participaron en los 37 grupos focales que fueron implementados para recoger los aportes cualitativos.

Se establecieron tres objetivos estratégicos de desarrollo, centrados en el Derecho a la Educación, Derecho a la Protección y Gobernanza, y tres objetivos estratégicos institucionales, que consideramos fundamentales para la consecución de los primeros. Éstos últimos se dirigen a afianzar aspectos

como la instauración de una cultura organizacional basada en los derechos de la niñez, la evaluación y aprendizaje continuo a través de la gestión del conocimiento, el trabajo en red, o la búsqueda diversificada de fondos para garantizar la sostenibilidad económica de la entidad.

Cada objetivo estratégico se estructuraba en metas y líneas estratégicas, y cada meta tenía asociados sus indicadores clave. Por ejemplo:

OE1. Educación. Niñas, niños y adolescentes ejercen y disfrutan de su derecho a una educación equitativa, transformadora y de calidad a lo largo de su vida

Meta 1.1. Derecho a la educación: Se alcanzan las condiciones necesarias para asegurar la educación fundamental para todas y todos sin distinción alguna, orientada a aprender a ser, a hacer, a conocer y a vivir juntos.

Indicador 1.1. Aumento del número de las niñas, niños y adolescentes que se matriculan y finalizan un ciclo educativo completo (preprimaria, primaria, secundaria y programas no formales).

El listado completo de objetivos, metas e indicadores está disponible en nuestro Plan Estratégico 2015-2018.

El Plan Estratégico Institucional 2015 – 2018 fue contextualizado en cada uno de los países en donde trabajaba Educo elaborando los respectivos Planes País. En ellos, siguiendo la misma estructura y lógica que permitiese una medición en cascada, desplegaban para cada meta del PEI una serie de objetivos específicos con hitos anuales, así como con líneas de actuación estratégicas por cada una de las titularidades, de derechos, de responsabilidades y de obligación. Anualmente, los Planes País se han ido adaptando en función de los avances realizados a nivel estratégico, de Hitos y de Líneas de Actuación, generando unos presupuestos y planificación anual armonizados y coherentes.

De forma adicional y complementaria al PEI, la eficacia de la asignación de recursos a los objetivos estratégicos de Educo se ha basado en el uso de instrumentos y mecanismos validados y contrastados de registro, información, seguimiento y control de la actividad y de los objetivos. Se dispone de un software de gestión que permite el registro de todas las transacciones y su comparación con el presupuesto anual, tanto en la sede como en las Oficinas País. Este software nos permite emitir informes de seguimiento presupuestario e indicadores de gestión cualitativos y cuantitativos:

- » Informes de seguimiento mensual del presupuesto anual.
- » A partir del 2018, informe de seguimiento trimestral de la cuenta de resultados consolidada. Este informe se ha desarrollado con tecnología de Business Intelligence y se accede desde el software de gestión interna de Educo. La emisión de este informe ha implicado trabajar de forma coordinada y bajo un calendario preestablecido a diferentes actores: desde las Oficinas País que cierran la contabilidad mensual, los departamentos de Sistemas, de Tecnología y Operaciones en Sede, y de Finanzas-Control de Gestión quienes revisan los datos y emiten los informes.

3. ¿Qué progresos se han logrado y qué dificultades se han encontrado en relación con estos indicadores durante el período que abarca el informe?

Durante el 2019, se llevará a cabo una evaluación del Plan Estratégico actual. El alcance de este proceso será global y participativo, contemplando tanto los Planes País como el propio PEI. Educo es consciente que antes de iniciar un nuevo ciclo estratégico debe valorar el trabajo realizado durante los últimos cinco años, por lo que el ejercicio colectivo de evaluación de nuestros documentos estratégicos debe considerarse una de las acciones claves a realizar para alimentar la planificación estratégica, programática y de desarrollo organizativo de este nuevo ciclo estratégico que empezará en 2020. El ejercicio de evaluación buscará los siguientes resultados:

- » Identificar los logros y fracasos del trabajo de Educo en los últimos 5 años.
- » Identificar los principales aprendizajes, tanto programáticos como organizacionales, de la implementación del Plan Estratégico 2015-2018 y de los Planes Países 2016-2019.
- » Identificar tareas pendientes, con relación a lo que no hemos conseguido hacer o a lo que hay que dejar de hacer, renovar o modificar.

El reconocimiento de Educo en el sector de la cooperación internacional y acción social es valorado como un insumo más en el proceso de construcción de los documentos estratégicos del nuevo periodo.

Se han obtenido informaciones válidas para influir en la toma de decisiones para la construcción del nuevo marco estratégico, del marco programático global y país, así como de los planes de desarrollo organizativo global y país.

En el siguiente informe de rendición de cuentas presentaremos los resultados de la evaluación al PEI 2015 – 2018 realizada.

En el proceso de construcción del nuevo marco estratégico de Educo 2020 – 2030, del que la evaluación del PEI 2015 – 2018 forma parte, se definirán los Resultados de Impacto Social a los que queremos contribuir. Una vez definidos, el resto de la Teoría de Cambio Social (TCS) establecerá las Rutas de Cambio programáticas a través de las cuales trabajaremos para alcanzar estos Resultados de Impacto Social. Así pues, la TCS definirá también Indicadores Clave de Impacto Social, los cuales serán consensuados con todos los grupos de interés externos e internos de la organización para garantizar su utilidad. Los indicadores nos permitirán hacer un seguimiento continuado del grado de alcance de los Resultados de Impacto Social, lo cual nos permitirá establecer mecanismos de corrección y mejora continua, aprendizaje, así como de transparencia y rendición de cuentas con todos los grupos de interés implicados.

4. ¿Ha habido eventos o cambios significativos en su organización durante el período del informe que sean relevantes para la gobernanza y la rendición de cuentas?

En diciembre del 2017 se realizó el cierre administrativo de nuestra oficina país en Ghana, y luego en el 2018 el cierre administrativo de nuestra oficina país en Perú y el cierre operacional de la de Ecuador. La decisión de cerrar estas oficinas corresponde a la apuesta de la Organización de

focalizar esfuerzos y recursos para poder alcanzar un impacto más profundo y sostenible y, de priorizar las zonas de más vulnerabilidad. Por otro lado, en el 2018 se estableció formalmente la oficina país en España (anteriormente formaba parte de la sede central), para alinear la gestión de los proyectos y procesos de España con el resto de las oficinas país.

Para facilitar y hacer más eficientes los procesos de gestión y toma de decisión a nivel de la estructura interna organizativa, en 2018 el Comité de Dirección de la Organización se dividió en dos: por un lado, una Comisión Estratégica que se encarga de fijar las líneas estratégicas, revisar los KPI de la organización, presentar presupuestos, aprobar políticas y monitorear los avances de los planes anuales; y por otro lado una Comisión Ejecutiva, con el mandato de realizar la coordinación diaria operativa, impulsar procesos estratégicos y sustituir a la dirección general en su ausencia.

Asimismo, en el 2018 se creó un tercer órgano de gestión, el Comité de Dirección Global que integra a todos los directores y directoras de nuestras oficinas país, además del personal directivo de la sede. La creación de este comité ampliado, con representación de todas las oficinas país, corresponde a la apuesta de trabajar de manera más global y descentralizada, asegurando que las prioridades, opiniones y contextos de las personas con las que trabajamos en todo el mundo se tengan en cuenta en los procesos de planificación y toma de decisión. A su vez, consideramos que esta forma de trabajar aportará mayor visión y eficacia a la organización.

Durante el 2017 y 2018 hemos puesto en marcha nuevas Comisiones de Políticas y Estándares (CIPE) a nivel de nuestras oficinas de país, dirigidos a impulsar y coordinar el proceso de implementación de las políticas institucionales y estándares internacionales a las que nos comprometemos. Las comisiones son grupos de trabajo multidisciplinares que cuentan con la participación de personas de diferentes departamentos y rangos profesionales, con la idea de fomentar la apropiación, uso y conocimiento de las políticas a nivel interno. Como objetivo de futuro, debemos consolidar el funcionamiento de las CIPE, dotándolas de mayor visibilidad y recursos para asegurar la sostenibilidad de su trabajo.

En el 2017, consolidamos nuestra apuesta por el trabajo en acción humanitaria, con la creación de una nueva área que coordina nuestra labor en prevención y reducción del riesgo de desastres, así como nuestra respuesta ante emergencias. En el 2018 obtuvimos la acreditación de [ECHO](#) (European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations, ECHO por sus siglas en inglés), demostrando nuestro compromiso con sus principios de actuación, que incluyen la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora de la efectividad de la ayuda, entre otros.

B. Los resultados positivos se mantienen

- 1. ¿Qué ha hecho para asegurar la sostenibilidad de su trabajo más allá del ciclo del proyecto, según el compromiso 4? ¿Existen evidencias de éxito? ¿Cómo se sabe que las personas y los socios con los que se trabaja han adquirido capacidades, medios, autoestima o fortalezas institucionales que perduran más allá de su intervención inmediata?**

Desde Educo seguimos trabajando para poner el impacto social al que queremos contribuir en el centro de nuestras acciones, orientando así a toda la Organización hacia la consecución de resultados de impacto social alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Creemos que, para lograr el impacto y sostenibilidad de un proyecto, es imprescindible conocer la realidad del territorio en el que se está trabajando, para poder diseñar acciones que respondan a necesidades claras. A su vez, consideramos que el involucramiento y liderazgo de los grupos de interés, especialmente los participantes de proyectos, es clave para asegurar la sostenibilidad más allá del ciclo del proyecto.

En este sentido, en las fases iniciales del proyecto utilizamos herramientas como diagnósticos, Análisis Situacionales de los Derechos de la Niñez y estudios de línea de base, que elaboramos junto con los actores implicados en nuestro trabajo. En el diseño del proyecto, incluimos estrategias específicas para asegurar la sostenibilidad del proyecto como, por ejemplo: el cabildeo con autoridades locales (presentación e intención del proyecto, compromisos de la comunidad y las de Educo); el involucramiento de los titulares de obligación (autoridades municipales y departamentales, en educación y salud) a través de convenios y/o cartas de compromiso; estructuras y sistemas de formación continua de los participantes del proyecto a través de las cuales se desarrollan y fortalecen capacidades según la naturaleza del proyecto. A continuación, presentamos dos ejemplos de las acciones y resultados que hemos logrado durante el 2018, hacia la sostenibilidad de nuestro trabajo:

En Filipinas, la colaboración de Educo con las Unidades de Gobierno Local (LGU, por sus siglas en inglés) ha provocado diversas mejoras en su programación con enfoque de derechos de la infancia, con iniciativas como: la implementación de Hope for Angels, un programa de protección en la región de Castilla; la profesionalización de los técnicos de desarrollo de la infancia, también en Castilla; el aumento del presupuesto del gobierno municipal para la protección de la infancia en Polangui; la implementación de PATAS (Pantay na Pagtratar sa Lambang Saro), un programa de protección, en Pilar; y la asignación de un presupuesto para desarrollar actividades de Supervised Neighbourhood Play (juego supervisado para la infancia) en Libon y Bato, entre otras cosas.

En Bangladesh, Educo ha coordinado la formación y sensibilización de diferentes actores, tanto a nivel de la comunidad (el comité de protección de la infancia y el foro de estudiantes, por ejemplo) como en el ámbito escolar (los comités de gestión escolares (SMC por sus siglas en inglés), el consejo de estudiantes, y la asociación de alumnos), para construir capacidades en ámbitos como la incidencia por parte de los niños y niñas, la implicación del gobierno local a favor de la niñez, y el acceso a servicios públicos y privados. Este trabajo ha comenzado a dar frutos en la movilización de recursos, la sensibilización sobre el matrimonio infantil y en la asignación de presupuesto por parte del gobierno local en acciones centradas en la infancia.

2. ¿Qué lecciones se han aprendido en este período? ¿Cómo se han compartido las lecciones de manera transparente entre las partes interesadas internas y externas? ¿Cómo piensa utilizar estas lecciones para mejorar su trabajo en el futuro?

Nuestro compromiso por el aprendizaje y la institucionalización de conocimientos provenientes de todo el ciclo de programas y proyectos se refleja en nuestro Plan Estratégico 2015-2018 y su inclusión

como nuevo componente en el marco de la estrategia global de Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de cuentas de Educo. Este esfuerzo intencionado por fomentar una cultura de aprendizaje en Educo, está basado en el rescate, sistematización y socialización de nuestros principales aprendizajes en procesos, proyectos y programas, contribuyendo a incrementar la calidad de nuestro trabajo, ganar eficacia y fortalecer nuestros procesos de toma de decisiones, basándonos en evidencias. Definimos aprendizaje como el proceso reflexivo consistente en el rescate de logros, lecciones aprendidas, buenas prácticas e historias de vida, para lo que, durante los últimos dos años, Educo ha creado las siguientes herramientas específicas: Guía de Aprendizaje, Ficha de Logros y Lecciones Aprendidas, Ficha de Documentación de Buenas Prácticas, Ficha de Valoración de Buenas Prácticas, Ficha de Historias de Vida, Flujograma de coordinación y colaboración para la implementación de las herramientas de aprendizaje.

Durante el 2018 Educo ha socializado y validado las herramientas con los diferentes actores involucrados, y se ha abierto un período de testeo de las herramientas en cada país liderado el/la responsable regional de monitoreo, evaluación y aprendizaje, que permita recabar opiniones y posibles mejorías a introducir para el período 2020. Cada país ha realizado un plan de implementación de las herramientas, y se ha planificado su sistematización y socialización durante el 2019. A continuación, presentamos dos ejemplos de lecciones aprendidas y acciones tomadas o a tomar:

India: Los hallazgos de las evaluaciones finales de proyectos mostraron la limitación de la educación remedial como estrategia en nuestros proyectos de educación. Este aprendizaje fue capitalizado durante el diseño de nuevos proyectos y, así, el componente 'Educación para la Dignidad' fue incorporado en dos de los proyectos más importantes.

Burkina Faso: En el marco de la preparación de zonas para la horticultura, hemos visto que el hecho de confiar a la comunidad en su conjunto una tarea (en este caso, cavar pozos), no produce resultados satisfactorios. Cuando la comunidad se organizó en 4 grupos de trabajo de 25 miembros, y cada grupo fue responsable de cavar un pozo, los 4 pozos fueron completados rápidamente. El análisis muestra que cuantas más metas se organicen en grupos más pequeños (de 20 a 25 personas) sobre un objetivo con un plazo determinado, más responsable se sentirá cada miembro del grupo y hará un enorme esfuerzo por alcanzarlo. Con base en esta lección aprendida, se inició un concepto llamado Mob-G (Movilización Comunitaria Basada en el Trabajo en Grupo). Este enfoque se ha empezado a utilizar en el trabajo comunitario, como el desarrollo de las tierras bajas arroceras y el desarrollo de los sitios de horticultura.

C. Lideramos con el ejemplo

1. ¿Cómo proporciona su organización liderazgo nacional y/o global en sus prioridades estratégicas?

En los últimos dos años hemos priorizado el trabajo en red hacia la consecución de nuestros objetivos estratégicos, a través de diversas colaboraciones en las que hemos aportado nuestra experiencia y conocimientos en el marco de la promoción y protección de los derechos de la niñez.

A nivel global, desde 2018 participamos en Joining Forces a través de la Alianza ChildFund, una iniciativa global de seis ONG globales de derechos de la infancia, que busca crear sinergias y unir fuerzas internacionales para acelerar el cumplimiento de la Convención de los Derechos del Niño. Tiene dos líneas de trabajo: ¡Joining Forces Derechos de la Infancia Ya! y Joining Forces para Poner Fin a la Violencia contra la Infancia. La línea de trabajo de ¡Joining Forces Derechos de la Infancia Ya!, se centra en impulsar compromisos políticos renovados con los derechos de la niñez y adolescencia en todos los niveles, tanto a través de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como a través de la reafirmación y apalancamiento de los compromisos con la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño (CDN). Educo representa a la Alianza Childfund en el Comité Global de ¡Joining Forces Derechos de la Infancia Ya! También participamos en la segunda línea de trabajo, Joining Forces para Poner Fin a la Violencia contra la Infancia, al nivel nacional en El Salvador y Filipinas.

Por otro lado, durante el 2017 y el 2018, Educo colaboró con la Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación (CLADE) y la Organización Mundial para la Educación Preescolar (OMEP) para elaborar un estudio sobre la primera infancia en América Latina y el Caribe. Educo presentó este trabajo al Comité de los Derechos del Niño de la ONU en septiembre del 2018. CLADE, OMEP y EDUCO hicieron un llamado al Comité para que apoye a los Estados miembros en la realización del derecho a la educación en la primera infancia y que trabajen hacia la articulación de sus Comentarios Generales a las políticas de AEPI (UNESCO).

Asimismo, en 2018 nuestro Director General, José M. Faura, fue nombrado miembro de la Junta Directiva de la plataforma global de rendición de cuentas y transparencia, Accountable Now, consolidando nuestro compromiso institucional con la rendición de cuentas.

A continuación, presentamos dos ejemplos de nuestro liderazgo a nivel local y nacional en el ámbito de la promoción y la protección de los derechos de la infancia:

En El Salvador, nuestra Directora de País es presidenta del Consejo Directivo del Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia (CONNA) en representación de las Organizaciones de la sociedad civil que trabajan por los derechos de la niñez (que son parte de la Red de Atención Compartida), quienes la eligieron para dicha representación. En 2018 Educo El Salvador se ha integrado a otros espacios estratégicos también: como parte de la Junta Directiva del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia (ISNA), organismo público responsable de la implementación de programas de promoción, protección, atención y restitución de derechos de la niñez y adolescencia del país; y como Integrante del Comité Técnico Coordinador del Sistema Nacional de Protección en representación de la Red de Atención Compartida y como parte de la Mesa Técnica de Coordinación de la Red de Atención Compartida.

En Filipinas, Educo ha sido elegido para ocupar diversos puestos de representación: liderazgo del Grupo de Trabajo de Capacity Building para el Civil Society Coalition on the Convention of the Rights of the Child (CSC-CRC por sus siglas en inglés); representante en el Child Rights Coalition Asia; co-liderazgo del equipo de incidencia del Child Rights Network-Civil Registry and Vital Statistics; y liderazgo del Cluster Temático para la Educación, el Ocio y la Cultura del CSC-CRC, que realiza el monitoreo de asuntos relacionados con la niñez. A su vez, en España y Bangladesh en 2018 hemos asumido el co-liderazgo de la Campaña Mundial por la Educación.

2. ¿Qué pruebas hay de que este liderazgo es reconocido y acogido con beneplácito por sus pares y partes interesadas, especialmente las poblaciones afectadas?

Consideramos que ser elegido a estos puestos de representación en espacios estratégicos demuestra el reconocimiento de Educo como una organización catalizadora para la garantía y protección de los derechos de la niñez y adolescencia por parte de nuestros pares, socios y las administraciones públicas. Además, estos papeles de liderazgo nos dan la oportunidad de participar en la identificación de la agenda legislativa, procesos de consulta y reuniones de alto nivel, lo cual nos permite aportar nuestros conocimientos para impulsar y hacer incidencia sobre nuestras prioridades estratégicas. Por otro lado, la presencia de Educo en los diferentes medios de comunicación en los países donde trabajamos es, en gran parte, producto de la confianza depositada en nosotros por las diferentes organizaciones públicas y privadas que trabajan por la niñez.

En cuanto a nuestros grupos de interés a nivel de las comunidades donde actuamos, consultamos con ellos sobre lo que estamos haciendo y cómo nos ven a través de diferentes mecanismos, según el contexto y sus necesidades (para más información sobre mecanismos de participación, ver el apartado E.) En Nicaragua, por ejemplo, las actividades de retroalimentación y las evaluaciones que desarrollamos en los espacios de cierre de las actividades anuales evidencian que se reconoce el liderazgo de la Organización en las temáticas que se impulsan en pro de la educación y protección de la niñez, así como de ser una organización que les apoya en el desarrollo de sus comunidades. En las jornadas de rendición de cuentas locales realizadas a finales de 2018 en El Salvador, diversos actores manifestaron que Educo es reconocida como una organización que fomenta la coordinación y el esfuerzo entre los actores, que trabaja de la mano con la familia, las niñas, niños y adolescentes, y que está enfocada en el bienestar de la niñez.

Algunos ejemplos del reconocimiento que hemos recibido por nuestro trabajo en el 2018 son:

- » Guatemala: acreditación de la Dirección General de Acreditación y Certificación Educativa (DIGEACE.) Esto constituye un reconocimiento por parte del Ministerio de Educación de la calidad, transparencia, rendición de cuentas de nuestro trabajo y el aporte que hace la institución a las niñas, niños y adolescentes guatemaltecos.
- » Filipinas: certificado de reconocimiento del Children Welfare Council (CWC) por el apoyo y colaboración sostenida de Educo.
- » Mali: agradecimiento de parte de la Red Nacional de la Juventud Maliense por el acompañamiento de Educo en el Forum Nacional de las Jóvenes, y agradecimiento de la Direction du Site National des Enfants por el acompañamiento de Educo en la Jornada Nacional de la Infancia.
- » El Salvador: Educo recibió en diciembre de 2018 el reconocimiento de "Cultura de Paz", entregado por la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH), en el marco de la Conmemoración del 70 aniversario de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- » Nicaragua: dos reconocimientos de parte de las autoridades del Ministerio de Educación (MINED), por el acompañamiento, apoyo y trabajo que EDUCO Nicaragua ha venido desarrollando en pro de la calidad educativa de niñas y niños.

3. ¿Cómo pone en práctica su organización a) la inclusión y la protección de los derechos humanos, y b) la promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad de género, de acuerdo con los compromisos 1-2?

¿Cómo pone en práctica su organización la inclusión y la protección de los derechos humanos?

En Educo el enfoque de derechos de la infancia es un pilar que sustenta todas nuestras acciones y mueve también nuestra cultura organizacional. Los niños, niñas y adolescentes (NNA) están en el centro de nuestra misión, y velamos porque nuestro trabajo en terreno y el de las organizaciones socias respete al máximo sus derechos y brinde oportunidades a los más vulnerables.

En esta línea nos hemos esforzado en adaptar mejor nuestras herramientas y materiales para el trato directo con NNA. Las metodologías implementadas se basan en el concepto de que los niños y niñas son sujetos de derechos y por tanto pueden opinar y participar, por lo que estas metodologías deben ser adecuadas a las diferentes edades, flexibles y lúdicas. Como ejemplos concretos podemos citar el desarrollo de [toolkits para entrevistar a NNA por parte de periodistas](#), o la elaboración de una Guía metodológica para la realización de jornadas de puertas abiertas para NNA (para más información, ver el apartado E), que nos permiten rendirles cuentas y recoger su retroalimentación.

Sin embargo, reconocemos que es necesario profundizar más en proyectos o alternativas de atención a la diversidad dentro de nuestras intervenciones, y junto a otros aliados estratégicos.

Destaca el trabajo realizado en Bolivia a través del proyecto con Fundación Machaqa Amawta, que consiste en la ejecución del primer *Estudio sobre niños, niñas y adolescentes con discapacidad en el municipio de La Paz*, para obtener información fidedigna que permita planificar una intervención que apunta a incrementar el nivel de inclusión de esta población tanto a nivel escolar como familiar y comunitario, fortaleciendo así el cumplimiento de sus derechos. Asimismo, podemos señalar el trabajo realizado con ChildFund Australia en la crisis humanitaria provocada por el desplazamiento de la minoría étnica rohinyá en Bangladesh, con el objetivo de fortalecer la protección en emergencias centrada en la infancia y sensible a las cuestiones de **género a 6.000 familias refugiadas**.

¿Cómo practica su organización la promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad de género, de acuerdo con los compromisos 1-2?

Durante estos dos años hemos dado un impulso a la aplicación de nuestra [Política de Equidad de Género](#), tanto a nivel organizativo, como a nivel de implementación programática en los países donde trabajamos, aunque deberíamos seguir avanzando en la formación del personal, y la transversalización del enfoque de género en todas nuestras acciones.

A nivel de sede nuestra persona referente de género ha subido su implicación hasta un 50% de su disponibilidad de trabajo para temas de género. Hemos elaborado una guía de uso inclusivo del lenguaje y todo el personal ha realizado un curso de enfoque de género de dos días de duración.

En los países donde trabajamos también se han realizado algunas actividades de fortalecimiento institucional con diagnósticos; formación o sensibilización. Las más destacadas son:

- » En El Salvador se ha desarrollado un diagnóstico interno para identificar la incorporación del enfoque de género a nivel organizativo y programático dentro de Educo El Salvador, cuyos resultados serán la base para la generación de un plan de acción en 2019.
- » En Bolivia y Benín se han realizado talleres de sensibilización sobre **género** para los equipos y también socios locales en el caso de Benín. En Bangladesh está previsto una formación para este año 2019.
- » En cuanto a la aplicación programática de nuestra Política de Equidad de **Género**, aún se observa disparidad entre los países y regiones donde trabajamos, debido a diferencias culturales, diferentes oportunidades presentadas y partenariados establecidos. La implicación personal de las personas que trabajan en la coordinación de programas cumple también con un rol importante. Destacamos algunos ejemplos de los avances realizados:
- » En Bolivia se han implementado proyectos con actividades específicas para la inclusión de niñas y adolescentes mujeres con diferentes niveles de vulnerabilidad. Los avances más significativos para la gestión 2018 serían la formulación del Convenio AECID, que tiene un componente muy significativo de trabajo en cuanto a **género, trabajando** en la deconstrucción y la construcción de nuevas masculinidades con niñas, adolescentes mujeres, niños y adolescentes hombres. Se ha continuado trabajando en el rescate y/o acogida de niñas y adolescentes mujeres en situación de trata y/o tráfico, siendo que son ellas -además de las mujeres adultas- la población con mayor nivel de vulnerabilidad para ser víctimas de esta problemática.
- » En Nicaragua se trabaja en las escuelas para garantizar a niñas y niños un entorno promotor de los derechos de niñez, reducir la violencia de género e incentivar la participación. Asimismo, se han desarrollado procesos de formación e intercambio de experiencias con la comunidad educativa sobre igualdad de género y prevención de violencia. Podemos destacar el proyecto "Ciudadanía comprometida con la igualdad de género y la diversidad sexual", iniciado recientemente con la organización Proyecto Miriam, y con fondos de la Diputación Foral de Bizkaia. Contamos con un diagnóstico específico de Género y Diversidad Sexual elaborado en 2018 en 10 municipios del país, el cual identifica claramente las brechas y desafíos para abordar el tema de discriminación y la inclusión de grupos vulnerables como son mujeres, niñas, niños y población LGBTI en los procesos de desarrollo.
- » En Filipinas el proyecto CFLG tiene un componente para las mujeres-madres, que son consideradas representantes de las organizaciones que defienden los derechos de la infancia. Además de la orientación habitual sobre los derechos de la infancia, se organizan como Grupos de Autoayuda (SHeG), que defenderán los derechos de las mujeres en la gobernanza (participación y toma de decisiones), dentro y fuera de sus hogares. También se realizó un estudio de análisis de género para este proyecto.

4. **¿Cómo se minimizan los impactos negativos de la organización sobre las partes interesadas, especialmente los socios y las poblaciones afectadas? ¿Cómo se protegen a los más vulnerables del acoso, la explotación o cualquier otro tipo de comportamiento inaceptable?**

A través de nuestra [Política de Protección y Buen Trato hacia las Niñas, Niños y Adolescentes](#), Educo se compromete a crear y mantener un entorno afectivo y protector que prevenga y responda a toda forma de violencia física, psicológica o violencia sexual, descuido y trato negligente y explotación comercial o de otro tipo que causen o puedan causar un daño a la salud, al desarrollo o a la dignidad de las niñas, niños y adolescentes, o poner en peligro su supervivencia, poniendo especial atención a las condiciones de vulnerabilidad de las niñas, niños y adolescentes con discapacidades. Durante 2017 y 2018, hemos ido consolidando las estructuras necesarias para asegurar que los mecanismos de protección organizacional establecidos en la Política funcionan en la práctica. Este trabajo ha incluido:

- » La creación de la Comisión Global para la Implementación de la Política de Buen Trato.
- » El establecimiento de puntos focales de protección y buen trato de la niñez en cada oficina país, y comités de protección y buen trato de la niñez en cada oficina país (menos en dos países).
- » La participación en formación inicial de casi el 100% del personal en las oficinas país.
- » La puesta en marcha de mecanismos oficiales de notificación y respuesta en 5 oficinas país, y pendientes de revisión y aprobación en las otras.
- » El establecimiento de redes regionales de aprendizaje sobre la protección de la niñez.
- » El establecimiento de un punto focal global de protección y de puntos focales regionales.
- » La realización de talleres de formación con [Keeping Children Safe](#) en las tres regiones (América en 2018, Asia y África a principios del 2019).
- » La revisión completa de la Política de Buen Trato (actualmente estamos finalizando la revisión de la Política, la nueva versión estará disponible en breve).
- » El apoyo a organizaciones socias locales en el desarrollo de sus Políticas de protección en España y Guatemala.
- » La realización de campañas de sensibilización en Educo El Salvador.
- » La realización de iniciativas para sensibilizar a las familias en Educo Mali.

En 2019, realizaremos la difusión y formación sobre la nueva versión de la Política con todo el personal de Educo y organizaciones socias, y los niños, niñas y adolescentes y comunidades con los que trabajamos. Debemos asegurar que los mapeos de recursos de protección de la infancia a nivel local y nacional están actualizados, además de fortalecer los mecanismos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas de la política. Uno de los aprendizajes más importantes que hemos identificado en este periodo es la necesidad de dotar a los comités y puntos focales de mayor visibilidad para reforzar su legitimidad y así asegurar la coordinación interna y el correcto funcionamiento de los mecanismos que están implementando. Del mismo modo, debemos garantizar los recursos necesarios para que puedan realizar su trabajo. Por otro lado, queremos seguir participando de manera activa en la red Keeping Children Safe, de la que somos miembros desde el 2016, colaborando con ellos para la realización de formación a nuestro personal, y trabajando hacia su Certificación Nivel 1.

En el marco de esta Política, llevamos a cabo diversos procesos dentro del ciclo de proyecto para minimizar los posibles impactos negativos para las personas que participan en nuestros proyectos. Ante todo, y en base a un enfoque de derechos, creemos que la participación activa de las personas participantes en todas las fases del proyecto es fundamental para reducir cualquier riesgo, ya que son ellas que pueden mejor anticipar posibles problemas, obstáculos o peligros. Partiendo de este principio y en línea con lo estipulado en la Política de Protección y Buen Trato hacia las Niñas, Niños y Adolescentes, en el ciclo de proyecto llevamos a cabo actividades como:

- » La realización de un diagnóstico de mecanismos comunitarios de protección durante el diseño del proyecto.
- » La realización de evaluaciones de riesgos de protección infantil y la gestión de los mismos, en el marco de programas, proyectos y actividades en los que participan niños, niñas y adolescentes.
- » La implementación de comisiones de seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto integrados por los diferentes grupos de interés, que se encargan de discutir y resolver inquietudes que afectan a las organizaciones y personas implicadas en el desarrollo de los proyectos.
- » La sensibilización y/o formación de los diferentes actores sobre el enfoque de protección.
- » El establecimiento de medidas de prevención específicas como el consentimiento informado, y la adaptación de horarios, lugares y espacios para la realización de actividades.
- » La realización de reuniones previas de orientación con las familias y las niñas y niños.

5. ¿Cómo demuestra su organización una gestión responsable con el medio ambiente?

En nuestra [Política de Medio Ambiente](#) establecemos las líneas de acción estratégicas para contribuir a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, tanto en lo que respecta a la ejecución de programas y proyectos, como al quehacer cotidiano de la institución. Durante el 2018, la Comisión para la implementación y seguimiento de la Política de Medioambiente ha seguido trabajando para mejorar el comportamiento de la Fundación sobre aquellos elementos de las actividades, productos o servicios de la entidad que interactúan con el medio ambiente.

En las oficinas país, algunas de las iniciativas que se adoptaron fueron la regulación del uso y ahorro de energía eléctrica y el mantenimiento adecuado de los equipos para reducir su consumo de energía. En Nicaragua, Filipinas y Bolivia, por ejemplo, se han definido los horarios del uso de aire acondicionado y optado por la compra de productos que ahorren en consumo de energía. En India, también se potenció el uso de tecnologías y aumentaron las reuniones por Skype y los webinar, especialmente con sede. En Guatemala mantienen un seguimiento controlado de vehículos propios para asegurar su calidad y durabilidad, pero también que sea coherente con las normativas internas para adquisición de bienes. En distancias cortas y medias, se promueve el uso del transporte público, como es el caso de India.

Desde sede, nos hemos enfocado en algunas consideraciones medioambientales dentro de la estrategia organizativa, para generar mayor compromiso en la gestión responsable. Durante 2018, apostamos por reducir los desplazamientos para acceder al lugar de trabajo, promoviendo la iniciativa de teletrabajo. Comenzamos una prueba piloto en sede y en las delegaciones de España, registrando ya 8.900 horas de teletrabajo, y con una valoración positiva por parte del personal. Otro compromiso en las oficinas país es el adecuado uso y gestión de desechos sólidos. En Bolivia, aseguran que los productos perecederos que adquieren estén contenidos en materiales biodegradables o que puedan reciclarse. En Bangladesh, Educo realiza procesos de sensibilización en las escuelas para fomentar el adecuado tratamiento de desechos sólidos y promover el reciclaje. Otra medida ha sido solicitar a los proveedores de alimentos que sustituyan el uso de bolsas y envases plásticos.

A nivel de los proyectos, el involucramiento de la comunidad escolar es estratégico para Educo. En El Salvador, se promueve el reciclaje y reutilización de materiales, la fertilización de los suelos y la elaboración de huertos escolares que permiten simultáneamente recuperar semillas nativas, sustituir los pesticidas por herbicidas y reforzar el conocimiento del valor nutricional de los alimentos. En Guatemala, en el 2018 se realizó ante el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, un estudio de impacto ambiental para la construcción de obras de infraestructura de proyectos de ejecución directa.

HUELLA DE CARBONO 2018



Gráfico1. Distribución en % de la huella de carbono para cada alcance. El número tres refiere a emisiones indirectas generadas por nuestras actividades. Alcanza el 62% del total de la huella de carbono.

Con relación a la huella de carbono, la Organización proporciona la medida del impacto medioambiental de las actividades que desarrolla Educo, en emisiones de gases de efecto invernadero (en adelante, GEI), expresadas en cantidades de CO₂ (dióxido de carbono). El estándar utilizado para calcular la huella de carbono de la organización es el estándar corporativo y el suplemento para el alcance 3 del Protocolo GHG (por sus siglas en inglés, Greenhouse Gas).

El cálculo se ha realizado a nivel global, incluyendo las emisiones por nuestras actividades en sede y oficinas país en África, América y Asia para los alcances 1, 2 y 3. Se ha tomado como año de base para el análisis de la huella de carbono el 2015, dado que fue el primer año que se incluyó el cálculo de las emisiones de todas las oficinas de país para todos los alcances.

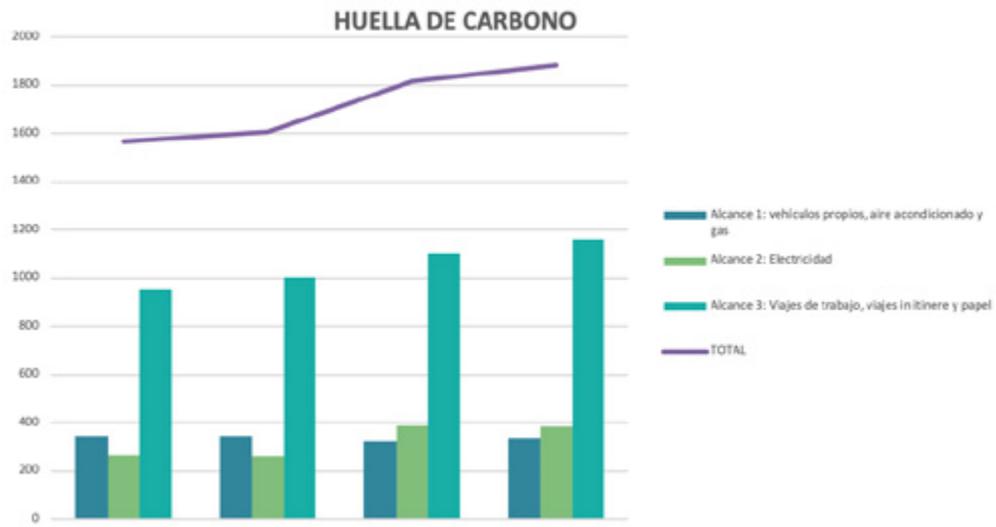
La tabla siguiente muestra el detalle de la huella de carbono de 2018:

Carbon footprint 2018 (tons of CO ₂ e)							
ALCANCE	ALCANCE 1			ALCANCE 2		ALCANCE 3	
Tipo de emisión / Oficina País	Vehículos propios	Aire acondicionado	Gas natural	Consumo eléctrico	Viajes de trabajo	Viajes in itinere	Papel (material corporativo y papel de oficina)
Totales (Tn CO₂)	286,91	49,65	2,37	383,79	382,01	645,13	133,62
Bangladesh	16,16	2,35		24,22	10,82	66,00	2,58
Benín	5,88	2,32		8,51	10,85	3,57	0,07
Bolivia	4,01	0		5,42	20,02	13,42	0,88
Burkina Faso	9,52	0,92		60,69	19,35	22,72	0,32
El Salvador	130,36	12,78		148,59	172,25	439,04	27,15
España	0,88	7,99	2,37	53,62	18,81	20,69	69,09
Filipinas	38,24	8,26		45,53	46,50	27,57	11,99
Guatemala	16,25	2,59		2,48	7,58	17,31	0,71
India	0	2,51		9,14	23,52	3,54	0,17
Mali	32,36	5,45		9,76	0,62	11,11	18,29
Nicaragua	28,94	2,04		11,72	35,19	19,16	1,73
Senegal	4,31	2,44		4,09	16,50	0,91	0,64
TOTAL (Tn CO₂)							1.883,46

Tanto la tabla como el gráfico muestran el aumento producido en las emisiones de CO₂e. En el alcance 1, referido a las emisiones directas de la organización, observamos un descenso de las emisiones, gracias a las medidas tomadas por las oficinas para mejorar el uso del aire acondicionado. Puede observarse en el alcance 2, un aumento sobre las emisiones derivadas del consumo de electricidad, entre otras causas, por los cambios en los factores de emisión de algunos países, como el caso de El Salvador.

Por lo que se refiere al alcance 3, aunque se han tomado medidas para mejorar la comunicación digital (videoconferencias, plataformas digitales, etc.) han aumentado ligeramente las emisiones producidas por los viajes organizacionales. Sin embargo, cabe destacar positivamente que se han eliminado las emisiones por transporte de materiales por suponer un porcentaje residual de las emisiones.

HUELLA DE CARBONO				
	2018	2017	2016	2015
Alcance 1: vehículos propios, aire acondicionado y gas	338,91	324,85	345,13	344,96
Alcance 2: Electricidad	383,79	390,85	261,13	266,56
Alcance 3: Viajes de trabajo, viajes in itinere y papel	1160,76	1102,05	1001,68	956,48
TOTAL	1883,46	1.817,75	1.607,94	1.568,00



La Comisión para la Implementación y Seguimiento de la Política de Medioambiente trabaja con el objetivo de reducir el impacto medio ambiental provocado por las actividades de la Organización con base en los conceptos de repensar, reducir, reutilizar y reciclar. Una vez hemos consolidado el cálculo de la huella de carbono para todos los centros de trabajo y actividades, empezaremos a trabajar con las oficinas país en la definición de objetivos concretos de reducción de emisiones.

NUESTRO ENFOQUE DEL CAMBIO

D. Los grupos de interés se identifican con sumo cuidado

1. Por favor, haga una lista de las principales partes interesadas. ¿Qué proceso utiliza para identificarlos?

La infancia, niñez y adolescencia constituyen para Educo el centro de su visión y quehacer estratégico. En este sentido, el proceso de identificación de grupos de interés se define desde un Enfoque de Derechos de la Infancia, en el que los grupos son divididos por titularidades: titulares de derechos (niñas, niños y adolescentes), titulares de obligación (familia, comunidad, sociedad civil, sector privado) y titulares de responsabilidad (Estados y organismos internacionales). Las personas, grupos o instituciones que conforman cada categoría varían en nombre según la región o país donde Educo tiene presencia y/o trabaja en alianza con organizaciones locales.

Hemos revisado nuestro mapa de grupos de interés, actualizándolo a la situación actual de la Organización. A nivel global, los grupos de interés de Educo son los siguientes:

Personas, grupos, entidades con las que trabajamos directamente en los proyectos: población infantil, niñez, adolescencia y sus familias (en situación de mayor vulnerabilidad, en riesgo y con escasos recursos), comunidades educativas, personas y grupos de comunidades y barrios donde se desarrollan los proyectos.

Personas que trabajan para Educo: personas comprometidas con la defensa de los derechos de la población infantil, niñez y adolescencia que trabajan en sede y oficinas país, personas becarias/voluntarias/practicantes, patronato.

Organizaciones con quienes colaboramos para realizar nuestro trabajo: organizaciones socias con presencia en las comunidades, grupos y movimientos de base, administraciones públicas, organismos internacionales multilaterales.

Personas, grupos, entidades que financian, apoyan y creen en nuestro trabajo: personas socias y donantes, colaboradores, padrinos y madrinas, patrocinadores, administraciones públicas, empresas privadas locales, multinacionales, organismos internacionales multilaterales (SNU), administraciones públicas.

Personas y entidades que nos prestan servicios y responden a nuestros estándares de calidad-precio: firmas auditoras, firmas consultoras, proveedores que se rigen por nuestra política de compra y adquisición de bienes y servicios.

Sociedad civil: opinión pública, personas que reciben y aportan a nuestras campañas de incidencia y captación de fondos.

Alianzas, redes, consorcios y plataformas nacionales, internacionales y globales en las que Educo es miembro activo y contribuye desde su área de experiencia: Civicus, REEDES, Childfund Alliance, CHS Alliance, Plataforma de infancia, Accountable Now, CONCORD (plataforma nacional), Keeping Children Safe, entre otros.

Medios de comunicación: prensa, radio, televisión, digitales, redes sociales.

Instituciones académicas y de investigación: universidades, centros de investigación y centros de desarrollo de pensamiento.

Otras ONG: nacionales, internacionales que trabajan en desarrollo o acción humanitaria.

La identificación de los grupos de interés en cada país se basa en la planificación estratégica institucional de Educo. Una herramienta fundamental la constituyen los Análisis de Situación de los Derechos de la Niñez (ASDN) que realizamos, en los que participan los diferentes actores involucrados en el proyecto, incluyendo a los niños y niñas. Así, la identificación y selección de grupos de interés en las diferentes áreas geográficas definidas integran las necesidades priorizadas por y para la población con la que trabajamos. Por regla general, los proyectos se identifican junto a la población local, lo que contribuye a delimitar el papel que debemos asumir y a identificar a grupos en situación de mayor vulnerabilidad y en riesgo de exclusión, abandono, desprotección o víctimas de alguna forma de violencia, pero también grupos con alguna discapacidad. Particularmente, permite priorizar familias de escasos recursos, adolescentes embarazadas, adolescentes sobrevivientes de trata, tráfico y violencia sexual comercial.

Asimismo, en el análisis de grupos de interés que realizamos durante la fase de diagnóstico de los proyectos, utilizamos mecanismos adaptados al contexto local que nos permiten precisar de mejor manera la identificación de las personas y comunidades donde se desarrollarán los proyectos. Habitualmente, se realizan consultas locales, reuniones con líderes locales y miembros de la organización social, evaluaciones, mapeos y líneas de base, entre otros mecanismos. Realizamos de forma regular acciones de monitoreo (programático y financiero) sobre los avances, implementación y resultados de los proyectos, que permiten realizar algún ajuste en tiempo y asegurar que ninguna persona está siendo excluida directamente o por omisión. En la sección E profundizaremos en la relevancia que tienen para Educo los procesos de participación e involucramiento de las personas con las que trabajamos, así como la apuesta por su empoderamiento. Por otro lado, triangulamos nuestros datos a través de la colaboración y consulta con otras ONG que trabajan en el mismo ámbito temático y se alinean con la misión y marco estratégico de Educo, y con administraciones públicas locales e instituciones multilaterales que comparten nuestro mandato y visión.

2. ¿Cómo se asegura de llegar a aquellos que están afectados o preocupados por su trabajo?

Información sobre cómo involucramos a nuestros grupos de interés en nuestro trabajo, especialmente los niños, niñas y adolescentes, está presentada en el apartado E2.

3. ¿Cómo maximizar la coordinación con otros que operan en el mismo espacio sectorial o geográfico, con especial referencia a los actores nacionales y locales?

Educo cuenta con una [Política y Guía de las Relaciones de Parteneriado](#) que establece el marco general, los principios y los aspectos clave del proceso de trabajo conjunto con organizaciones socias. Según la política, la relación de asociación se basa en nuestros valores de compromiso social, equidad y respeto y se prioriza el trabajo local y en estrecha colaboración con las comunidades y actores sociales.

Todas las organizaciones socias locales y los equipos de las oficinas país de Educo trabajan conjuntamente a lo largo de todo el proceso de colaboración y, por ende, se realiza un estrecho seguimiento del cumplimiento de los compromisos adquiridos, que incluyen, por supuesto, los aspectos relacionados con gestión transparente y conformidad. Ya en el momento de formalizar la relación a través de la firma del correspondiente convenio de colaboración, se establece que las partes comparten principios de conducta, tienen independencia política y se comprometen a seguir un comportamiento ético y responsable en el ejercicio de su actividad, con pleno respeto y cumplimiento de las políticas, códigos y procedimientos de Educo, en particular el [Código Ético](#), la [Política de Equidad de Género y la Política de Protección y Buen Trato hacia Niñas, Niños y Adolescentes](#). Así, cuando se detecta una actuación que no cumple con estos estándares, se lleva a cabo una investigación y evaluación de la situación y de su impacto, pudiendo incluso comportar la finalización de la relación contractual.

Por otro lado, para maximizar la coordinación con otros y, en particular con actores locales y nacionales, se comparte información sobre las actividades que se realizan a fin de no duplicar esfuerzos. En Benín, por ejemplo, en 2018 se desarrolló una cartografía de las ONG y donantes que trabajan en áreas temáticas similares, con el objetivo de identificar espacios de sinergia y aumentar el impacto del trabajo en las comunidades. En India, cada año, Educo organiza reuniones de socios para compartir y cultivar un entorno de intercambio de aprendizaje entre los socios, en el contexto de sus métodos de diseño, innovaciones, estrategias y resultados. En 2018, se utilizó la dinámica de 'marketplace' donde los socios presentaron sus aprendizajes y prácticas y desarrollaron videos cortos para que el proceso fuese más interactivo y claro.

Educo también apuesta por redes o plataformas que son políticamente relevantes, reconocidas como interlocutores válidos en las áreas de influencia deseadas y que tienen una base organizacional para sostenerlas, como mecanismo para asegurar la coordinación efectiva con los diferentes actores en el territorio. Los expertos en promoción y relaciones institucionales de las oficinas en los países, por ejemplo, participan en los procesos de rendición de cuentas en el marco del Programa de Acción de 2030; algunos trabajan directamente con los gobiernos para influir en el peso que se da a los derechos de la niñez en el proceso de presentación de informes VNR (Voluntary National

Reviews); en otros casos, interactuamos con el proceso a través de redes nacionales. Esto se vincula con la coordinación a través de Educo y también a través de la Alianza ChildFund para destacar los derechos de la infancia en la agenda 2030 a nivel mundial y en particular durante el Foro Político de Alto Nivel.

En España, Educo participa en redes y plataformas como la POI (Plataforma de Organizaciones de Infancia), la CONGDE (Coordinadora Estatal de ONG de Desarrollo de España) y la PTS (Plataforma del Tercer Sector), pero también impulsa la creación de plataformas autonómicas como POIG Gallega y POU Andaluza. En Nicaragua, la participación de Educo se ejerce a través de mesas de patrocinio donde se agrupan diferentes organizaciones que trabajan con la niñez, que ayuda a coordinar mejor las intervenciones en un mismo territorio con otras organizaciones similares. En Guatemala, Educo participa en mesas técnicas de trabajo, colectivos y coordinaciones a nivel de dirección nacional de país. En 2018, por ejemplo, Educo Guatemala se integró en diversos colectivos departamentales y nacionales: la Comisión municipal de seguridad alimentaria y nutricional, la Comisión departamental de seguridad alimentaria y nutricional, la Red departamental de Educación, la Red departamental de la niñez, adolescencia y juventud, entre otros.

E. Escuchamos, involucramos y empoderamos a los grupos de interés

1. ¿Qué vías ofrece a las partes interesadas para que le proporcionen retroalimentación? ¿Cómo demuestra que los grupos de interés clave reconocen que su organización es buena para escuchar y actuar en base a lo que usted escuchó?

Educo dispone de una [Política de Gestión de Sugerencias, Quejas y Felicidades \(SQF\)](#) que establece orientaciones para la gestión de las sugerencias, quejas y felicitaciones, reconociendo la importancia de la retroalimentación de nuestros grupos de interés para aprender de lo que hacemos, aumentar la confianza y la transparencia y mejorar nuestro trabajo. En línea con lo establecido en la Política, cada oficina país elabora un procedimiento en el que se define cómo se gestionarán las SQF en su contexto, y cuáles son los mecanismos implementados para presentar una sugerencia, queja o felicitación. Para información detallada sobre la implementación de esta Política, ver la pregunta J3.

A nivel interno, utilizamos diversos mecanismos para contribuir a maximizar el involucramiento del personal de todos los departamentos, oficinas país y rangos profesionales en los procesos de toma de decisión. Un ejemplo sería la evaluación de nuestro Plan Estratégico (PE), proceso que iniciamos a principios del 2019 para evaluar el Plan Estratégico 2015-2018. Este proceso incluye la realización de una encuesta global y grupos focales sobre los avances logrados para cada uno de los objetivos estratégicos, y es una de las acciones claves a realizar para alimentar la planificación estratégica, programática y de desarrollo organizativo del nuevo ciclo estratégico que empezamos (para más información, ver también el apartado A3).

Dentro del marco de la evaluación y planificación estratégica, realizamos también una encuesta global de cultura organizacional. Se trata de un cuestionario anónimo y voluntario de 138 preguntas que nos permite: conocer la evolución de la integración y apropiación del Enfoque de Derechos de la Niñez en nuestra cultura organizacional; identificar las dimensiones más alejadas y cercanas a la definición de la cultura organizacional deseada formulada en 2015 que nos permiten obtener aprendizajes relacionados con los proyectos y procesos, tanto programáticos como organizativos, que hemos llevado a cabo desde 2016 hasta la actualidad; y obtener informaciones válidas para influir en la toma de decisiones para la construcción del Marco Estratégico, del Marco Programático global y país, así como de los Planes de Desarrollo Organizativo global y país. Hasta la fecha, la encuesta de cultura organizacional se ha hecho para coincidir con el cambio de ciclo estratégico, sin embargo, uno de los resultados a conseguir es que esta evaluación sea permanente, para que su análisis nos ofrezca evidencias que permitan ir reconduciendo de manera efectiva los planes de desarrollo organizativos anuales.

En cuanto a las personas que colaboran con Educo, además de los canales permanentes que tienen para enviarnos su retroalimentación (teléfono y mail del centro de atención al colaborador y las redes sociales), cada año enviamos una encuesta de satisfacción para recoger sus opiniones y sugerencias. En base a los resultados de esta encuesta, en el 2017-2018 hemos implementado cambios a nivel de la comunicación con personas colaboradoras como: la ampliación de la información disponible sobre su colaboración en el área privada de la página web, y la reducción en los envíos offline (material físico, como la revista de Educo y la memoria anual) por el compromiso con el medioambiente, abaratar el coste del material y las preferencias de los colaboradores. El material físico se ha sustituido por versiones digitales de los documentos.

A nivel de las organizaciones socias locales con las que trabajamos, utilizamos mecanismos como comisiones mixtas, reuniones periódicas (on-line y presenciales), talleres y consultaciones, para recoger su retroalimentación. Un ejemplo de estos espacios serían los encuentros anuales del Proyecto de Acción Social (PAS) de España. Cada año se reúnen todas las entidades que trabajan con Educo en el PAS, para realizar jornadas de formación, intercambio de buenas prácticas y reflexión; al finalizar se realiza una evaluación conjunta y también individual (y anónima), evaluación del año anterior y recogida de retroalimentación. Además, este programa se está evaluando con un equipo externo desde el inicio y este curso hemos realizado visitas de seguimiento a todas las entidades para poder conocer más a fondo su trabajo educativo, los equipos educativos y recoger sus propuestas de futuro, que se tienen en cuenta en la planificación del siguiente año del programa.

A nivel programático, en agosto 2018 iniciamos el proceso de diseño y planificación de un proyecto piloto en Educo Nicaragua que forma parte de la iniciativa [Resilient Roots](#), coordinada por CIVICUS. En la primera fase del piloto hemos trabajado con niños y niñas sobre el concepto de la rendición de cuentas, para luego co-crear con ellos iniciativas de rendición de cuentas en el ámbito del trabajo de Educo o de su comunidad. Como primer paso del proyecto, elaboramos una línea de base de rendición de cuentas de Educo Nicaragua, tomando en cuenta las opiniones de los niños y niñas que participan en el proyecto, así como las del personal de Educo y de nuestro socio local. Entre las conclusiones de la línea de base, señalamos que, en general, los niños y niñas están de acuerdo en que Educo responde o respondería a la retroalimentación que ellos presentan, con

sólo un 13% contestando negativamente a esta pregunta. Consideramos que esta es una prueba de la confianza que se ha generado con los niños y niñas con los que trabajamos en Nicaragua.

Por otro lado, en el 2018 presentamos y publicamos un [estudio sobre mecanismos de retroalimentación adaptados a la niñez](#), basado en el proyecto Casas de Encuentro Juvenil de El Salvador. En el estudio, analizamos los mecanismos de retroalimentación más adaptados a las niñas, niños y adolescentes participantes del proyecto y testeamos herramientas para consultar con ellas y ellos sobre este tema. En el 2019 queremos implementar los hallazgos del estudio, juntamente con las niñas, niños y adolescentes, en el proyecto de Casas de Encuentro, además de fomentar la réplica de esta experiencia en otras oficinas país.

Para más información y ejemplos sobre los mecanismos de participación y retroalimentación a nivel programático, ver el apartado E2.

2. ¿Qué evidencia confirma un alto nivel de participación de los grupos de interés en sus actividades y decisiones de principio a fin?

Durante los últimos dos años hemos fomentado de manera importante la participación de los grupos de interés con los que trabajamos, tanto a nivel sistemático en el ciclo de proyecto, como a través de diversos proyectos piloto y prototipos que generan aprendizajes clave para capitalizar, replicar en otros proyectos y países, y sistematizar. Como organización de derechos de la infancia, disponemos de un marco de referencia institucional ([Estándares de participación de niños, niñas y adolescentes](#)) que define la forma en la que Educo y sus organizaciones socias trabajan a nivel local, junto con las niñas, niños y adolescentes, para que pueden participar activamente en la toma de decisiones sobre todos aquellos asuntos que les afectan.

En cuanto al ciclo de proyecto, el primer paso para la elaboración de nuevas propuestas de proyectos es la elaboración de un Análisis Situacional de Derechos de la Niñez (ASDN). Los análisis se realizan desde una perspectiva holística de derechos y permiten conocer la realidad específica de aquellos que sea necesario y posible analizar. Cada oficina país elabora un ASDN a través de un proceso participativo en el que participan los diversos grupos de interés implicados, con atención especial a la participación de los niños, niñas y adolescentes. La elaboración de los ASDN coincide con el marco estratégico de la organización, por lo que los próximos ASDN se elaborarán en breve, en línea con el nuevo plan estratégico que empezará en el 2020. Los ASDN se difunden a nivel interno y externo a través de nuestra intranet y página web, pero de cara a la publicación de las nuevas versiones queremos asegurar la estandarización del formato del documento y mayor accesibilidad para grupos de interés externos.

En cuanto a las fases posteriores del ciclo de proyecto, buscamos la máxima participación de los grupos de interés, especialmente los niños, niñas y adolescentes, a través de diversos mecanismos adaptados al contexto y las necesidades. En la fase de formulación del proyecto, se realizan talleres de planificación conjuntos y consultas a través de mecanismos como grupos focales o encuestas, para definir la estrategia concreta, los objetivos, resultados, actividades, e indicadores principales del proyecto, y lineamientos para elaborar el presupuesto. Durante la fase de implementación, se realizan actividades de difusión y retroalimentación, como las 'jornadas de puertas abiertas',

para compartir avances y retos y recoger la retroalimentación de las personas participantes, y reuniones de seguimiento y monitoreo. Las evaluaciones finales y procesos de capitalización de buenas prácticas y lecciones aprendidas también tienen un enfoque participativo.

En el 2018 realizamos jornadas de puertas abiertas en algunas de nuestras oficinas país, como El Salvador, Burkina Faso y Mali. Se trata de espacios conjuntos de diálogo, análisis y reflexión sobre el trabajo de Educo en el territorio, con la participación de todos los actores implicados en nuestra labor, entre los que se incluyen niños, niñas y adolescentes. Mediante estas jornadas se busca promover el involucramiento de los diferentes grupos de interés en la planificación y evaluación de nuestro trabajo, además de fomentar la apertura y transparencia institucional. En Mali, hemos realizado por primera vez una jornada de puertas abiertas específica para los niños, niñas y adolescentes (en formato prototipo), con el objetivo que sean protagonistas y promotores frente a su comunidad de la evaluación y rendición de cuentas de los propios proyectos en los que participan. A partir de estas experiencias, hemos elaborado una *Guía metodológica para la realización de jornadas de puertas abiertas* para poder replicar esta práctica en otras oficinas país de manera sistemática y en coherencia con nuestras políticas institucionales.

Otro ejemplo de un prototipo llevado a cabo en el 2018 es la implementación de una iniciativa de monitoreo y evaluación conducida por niñas, niños y adolescentes en Filipinas, que busca analizar qué pasa (qué funciona y qué no funciona) cuando los niños y niñas tienen la oportunidad de participar activamente no sólo en las fases de planificación e implementación del proyecto, pero también en las fases posteriores de evaluación y aprendizaje. Uno de los resultados es la participación de los niños y niñas en la gobernanza local, gracias a la formación que recibieron en monitoreo y evaluación y el refuerzo del conocimiento de sus derechos.

En términos generales, los prototipos nos han permitido capitalizar una serie de aprendizajes que ahora estamos trabajando para que se apliquen en otros proyectos. Destacamos el hecho que para implicar e involucrar niños, niñas y adolescentes en cuestiones de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MERA), es necesario un trabajo previo de refuerzo de capacidades sobre los derechos de la niñez, en particular el derecho a la participación, a opinar, y a ser escuchado, etc. Por otro lado, es importante que los equipos educativos sean flexibles durante las sesiones con niñez, y así poder adaptarse a sus necesidades, aunque se salga del guion inicial de la actividad. Finalmente, resaltar que introducir la niñez en procesos de MERA facilita la mejora de la gobernanza en las comunidades, aumenta la protección de los niños y niñas y el respeto de sus derechos, y automáticamente activa el involucramiento de sus familias y comunidades.

Por otro lado, en el 2018 iniciamos la ejecución de un proyecto piloto en Kolda, Senegal, que tiene la participación y apropiación comunitaria como eje central, con los grupos de interés clave liderando el diseño y la ejecución del proyecto. Entre otros mecanismos de participación y retroalimentación, el proyecto cuenta con una comisión de ejecución, seguimiento y evaluación, integrada por representantes de las diferentes administraciones públicas locales, líderes comunitarios, representantes de mujeres y representantes de niñas, niños y adolescentes; dos subcomisiones de ejecución, seguimiento y evaluación: una de mujeres y una de niñas, niños y adolescentes, que garantizan que las perspectivas de estos colectivos estén representadas en la comisión de ejecución, seguimiento y evaluación general; y comités comunitarios de protección de la infancia. En cuanto al impacto de estos procesos, hasta la fecha hemos

observado que las dinámicas de los comités comunitarios de protección de la infancia indican que están asumiendo un alto grado de auto organización más allá de sus funciones originales. Asimismo, uno de los municipios fue calificado por el gobierno central como uno de los cinco mejores del país en materia de protección de la infancia, incluidos los aspectos de presupuestación con perspectiva de la infancia.

3. ¿Cuáles son los principales comentarios (positivos y negativos) que ha recibido de las principales partes interesadas? ¿Cómo, específicamente, ha reaccionado usted a sus comentarios?

Toda la información sobre las sugerencias, quejas y felicitaciones (SQF) recibidas, los avances en el proceso de implementación de la [Política de Gestión de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones](#), y las lecciones aprendidas durante el 2018 está recogida en nuestro último Informe Anual de SQF, que está disponible en nuestra página web, que estará disponible en nuestra página web en breve. Asimismo, esta información está resumida en el apartado I3.

F. Nuestro trabajo de incidencia aborda las causas fundamentales de los problemas

1. ¿Cómo identificar y recopilar evidencias sobre las causas fundamentales de los problemas que se abordan?

Una parte esencial de nuestra misión es influir en las políticas y prácticas de los tomadores de decisión, los líderes de opinión y la sociedad en general para lograr un cambio positivo en la vida de la infancia, niñez y adolescencia. Buscamos coordinar los discursos institucionales sobre temas estratégicos, y el posicionamiento institucional nos permite tener un discurso común en relación con todos los grupos de interés con quienes trabajamos. Nuestras posiciones deben ser coherentes con los objetivos programáticos, basados en la evidencia generada por nuestro trabajo de campo con socios, los miembros de la comunidad, los propios niños, niñas y jóvenes, la investigación y el análisis de políticas.

Hemos elaborado un protocolo institucional para construir los documentos de posición de Educo y reflejar claramente las posturas institucionales. Educo apuesta por centrarse en el posicionamiento público y no solamente hacer una descripción sobre nuestra posición. El documento orienta la estructura y elementos clave que deberían contener los posicionamientos institucionales, pero no sus contenidos exactos, dado que estos dependerán del propósito de los textos, el tema que se aborde, alcance geográfico, etc. Asimismo, el documento define las cuatro herramientas de las que debemos disponer para poder formular y compartir el posicionamiento de Educo en relación con cuestiones específicas: documento de posicionamiento, declaración de incidencia política, informe de políticas, ficha informativa.

En cuanto a los fundamentos de nuestro discurso, la gestión de conocimiento que realizamos a través de los Análisis Situacionales de Derechos de la Niñez ([ASDN](#)), estudios e investigaciones

sociales, genera evidencia y nutre en buena parte las bases argumentativas de nuestras acciones de incidencia. Los ASDN han permitido identificar brechas (culturales, socioeconómicas, de protección y gobernanza) sobre las cuales se han diseñado algunos de los proyectos vigentes y contenidos para talleres de formación y acciones de incidencia. También son esenciales las evidencias generadas en el trabajo de campo junto a las organizaciones socias y comunidades donde trabajamos. Otra contribución efectiva son los informes e investigaciones realizados en el marco de alianzas como la coalición *Joining Forces-Child Rights Now!* y publicaciones de otras ONG especializadas o universidades, que permiten a Educo enriquecer el debate en el marco de los derechos de la niñez.

En los países en los que trabajamos, las evidencias que se recogen han permitido precisar las causas del trabajo y explotación infantil, matrimonio infantil y violencia contra la niñez, pero también influir en tomadores de decisiones para que se erradiquen sus causas. En Bangladesh, por ejemplo, el proyecto ODHIKAR, que estamos llevando a cabo en colaboración con ChildFund Corea, permitirá realizar acciones de investigación que contribuyan a incidir en favor de la niñez, en coherencia con políticas y estándares internacionales. Uno de los objetivos específicos del proyecto es la adopción, a nivel nacional, de políticas, leyes y regulaciones sobre el trabajo infantil. En El Salvador, los datos de niños y niñas apadrinadas permitieron identificar quienes se habían retirado de centros escolares por causa de desplazamientos forzados y violencia generalizada. Esta información fue clave para la generación del [informe Impacto del desplazamiento interno forzado por violencia generalizada en los derechos de la niñez y adolescencia](#), elaborado en coordinación con otras organizaciones de sociedad civil, en junio del 2018. Los resultados fueron presentados a la administración pública y se realizaron conversatorios para visibilizar el impacto de la situación en la vida de la población infantil y adolescente.

2. ¿Cómo se asegura que las partes interesadas apoyan su trabajo de incidencia y valoran los cambios logrados por esta incidencia?

Nuestras acciones de incidencia están encaminadas a resolver problemas reales y prioritarios de los países en los que trabajamos, reconocidos por las personas afectadas, así como las instituciones corresponsables de derechos. En este sentido, Educo trabaja en colaboración con las comunidades donde actuamos y nuestros socios locales en la definición de nuestro trabajo de incidencia, asegurando así un mayor grado de involucramiento y la defensa colectiva del trabajo. Los estudios y proyectos de investigación que impulsamos nacen principalmente de las demandas, experiencias y testimonios de las personas con quienes trabajamos.

Un ejemplo de este enfoque participativo sería el proyecto [Erase una Voz](#), un trabajo de investigación sobre la violencia contra la infancia, coordinado desde Educo España, que se inició en octubre 2017. El proyecto se ha realizado con el asesoramiento y colaboración de un [Consejo Infantil](#), formado por niños y niñas participantes del Programa de Acción Social (PAS) de España en seis entidades sociales de diferentes zonas del país. El Consejo ha aportado sus opiniones, propuestas e impresiones durante el proceso, además de participar en el análisis de resultados de la investigación y la propuesta de recomendaciones para pasar a la acción, en relación con los problemas detectados y que afectan a la infancia. El proyecto cuenta también con las aportaciones

de casi 1000 niños y niñas que han sido entrevistados o han contestado una encuesta on-line sobre distintos aspectos relacionados con la violencia. Todo este trabajo es indispensable para diseñar la siguiente fase del proyecto, que será la comunicación de resultados y propuestas para sensibilizar a la sociedad en general y a las administraciones públicas para que se contribuya a hacer cumplir los derechos de la infancia.

Otro ejemplo de la participación de nuestros grupos de interés clave en las actividades de incidencia de Educo es la iniciativa [Child Friendly Accountability](#), en la que Educo participa como miembro de la Alianza ChildFund. Esta iniciativa pretende apoyar a niños y niñas para pedir cuentas a los gobiernos y autoridades locales por el cumplimiento de sus compromisos en torno al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16.2 sobre violencia contra la niñez y, a su vez, impulsar un trabajo de incidencia a favor de sistemas y políticas locales, nacionales e internacionales enfocados en la eliminación de la violencia contra la niñez. Utiliza una metodología que permite a los niños, niñas y adolescentes involucrarse en la identificación de problemas y soluciones, y participar en la negociación informada con los tomadores de decisiones sobre las cuestiones que les preocupen. Educo participa en la iniciativa desde nuestra oficina país de El Salvador, donde en el 2018 se ha iniciado la puesta en marcha del proyecto. Entre otras acciones, hemos realizado talleres de orientación y planificación con el equipo técnico de El Salvador, talleres de capacitación con los niños y niñas participantes y sus familias, y la identificación de políticas para la protección de la niñez con los niños y niñas participantes.

Por otro lado, la colaboración con otras organizaciones, instituciones y redes es clave para nuestro trabajo de incidencia, tanto para la elaboración de estudios de investigación que se utilizan para la incidencia, como para el desarrollo de campañas de sensibilización. Cada año, Educo España participa en la [Semana de Acción Mundial por la Educación \(SAME\)](#), junto con otras ONG, centros escolares y movimientos sociales, con el objetivo de sensibilizar y movilizar a la ciudadanía como portavoces y activistas del derecho a la educación e incidir en los representantes políticos para que cumplan sus compromisos con el derecho a la educación. En el 2018, la campaña ha conseguido movilizar a más de 200 centros escolares y grupos de educación no formal, 10.000 personas y alrededor de 25.000 alumnos/as que han trabajado los materiales de la campaña durante la SAME en más de 30 ciudades en España.

Asimismo, fomentamos el diseño y desarrollo de los planes de incidencia en conjunto con nuestros grupos de interés. En el 2018, Educo Guatemala realizó un plan de incidencia integrado con la participación activa de cada una de las organizaciones socias locales. El plan contiene las principales actividades y acciones para incidir a nivel municipal, departamental y nacional y representa el compromiso de las titularidades con sus obligaciones ante la niñez y adolescencia. En Bangladesh, Educo trabaja con 25 escuelas de educación pública primaria, para apoyar una educación de calidad. Las relaciones de colaboración y apoyo definidas desde el inicio con el gobierno local y el Comité de Gestión Escolar, en coordinación con el Ministerio de Educación, han permitido dar mayor sostenibilidad al trabajo y poder influir en los tomadores de decisión, para mejorar la calidad de la educación en estas escuelas.

G. Somos transparentes, invitamos al diálogo y protegemos la seguridad de los grupos de interés

1. **¿Son sus presupuestos anuales, sus políticas (especialmente en lo que se refiere a quejas, gobernanza, personal/salarios y operaciones), evaluaciones, remuneración de los altos ejecutivos y estadísticas vitales sobre la organización (incluyendo el número de oficinas y el número de personal/voluntarios/socios) fácilmente disponibles en su sitio web en idiomas accesibles para las poblaciones afectadas? Sírvase proporcionar enlaces, destacar la participación en iniciativas como la IATI y describir los esfuerzos fuera de línea para promover la transparencia.**

Nuestra [Política de Transparencia Externa](#) es el marco institucional que orienta la información que publicamos externamente, estableciendo qué información hacemos pública y cómo se puede acceder a ella. A continuación, proporcionamos los enlaces a la información clave sobre la organización que está disponible en nuestra página web. La gran mayoría de esta información está disponible en inglés, español y francés, que son los tres idiomas principales en los que trabajamos.

QUÉ	LINK
Nuestra misión, visión, valores y principios	https://www.educo.org/ABOUT-EDUCO/ABOUT-EDUCO
Órganos de gobierno	https://www.educo.org/ABOUT-EDUCO/Our-team
Políticas y estándares institucionales	https://www.educo.org/ABOUT-EDUCO/Accountability
Nuestros proyectos	https://www.educo.org/QUE-HACEMOS/Donde-actuamos
Estrategias y planes de trabajo	https://www.educo.org/ABOUT-EDUCO/ABOUT-EDUCO
Información financiera (cuentas anuales 2018 publicadas en junio 2019)	https://www.educo.org/ABOUT-EDUCO/Accountability
Nuestro desempeño, logros e impacto	https://www.educo.org/ABOUT-EDUCO/Archivements-and-impact
Retroalimentación y quejas	https://www.educo.org/QUIENES-SOMOS/Financiaci3n-y-transparencia/sugerencias-y-reclamaciones
Nuestro equipo humano	https://www.educo.org/ABOUT-EDUCO/Our-team
Posicionamientos sobre temas relacionados con nuestra misión	https://www.educo.org/QUE-DECIMOS/Nuestra-opinion

Todas nuestras políticas institucionales, además de nuestro Informe de Rendición de Cuentas y nuestro Plan Estratégico, están disponibles en nuestra página web en inglés, español y francés. Además, nuestro Plan Estratégico está disponible en una [versión 'cómic'](#) amigable para la infancia.

Como parte del proceso de aplicación de los estándares de la [Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno de la CONGDE](#) (Coordinadora de ONG de Desarrollo de España), hemos ampliado la información disponible en nuestra web sobre diversos temas. En el ámbito de recursos humanos, por ejemplo, hemos ampliado los datos que tenemos en la web sobre nuestro equipo, publicando, entre otras cosas, las bandas salariales de la organización. Desde principios del 2018, contamos con el sello de 'ONG Evaluada' de la CONGDE, certificando la correcta aplicación de la herramienta y el cumplimiento de los 10 bloques de indicadores de la misma. Dentro del bloque de transparencia, hay 4 sub-bloques de indicadores relacionados con la transparencia de la organización en diferentes ámbitos:

el órgano de gobierno; la misión, visión y valores; la base social y apoyos; y la planificación y rendición de cuentas. Nuestro certificado y los resultados completos de la auditoría están disponibles [aquí](#).

Por otro lado, durante el 2017 y 2018 hemos puesto en marcha nuevas páginas web y páginas de redes sociales propias de nuestras oficinas país. Hemos lanzado nuevas páginas web en Nicaragua y Bolivia, y nuevas páginas de Twitter en Bolivia y Guatemala, nuevas páginas de Facebook en Bolivia, Guatemala, Bangladesh y África (página regional), y nuevas páginas de YouTube en Nicaragua. Las páginas web y redes sociales de las oficinas país nos permiten publicar información más adaptada al contexto del país, en idiomas locales, haciendo más accesible la información sobre nuestro trabajo a los grupos de interés del correspondiente país. También representan otras vías de contacto con la organización, a través de las cuales las personas implicadas en nuestro trabajo pueden pedir información y opinar sobre lo que hacemos.

Educo es miembro de la [CHS Alliance](#) (la alianza de la Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas, CHS por sus siglas en inglés), miembro de la plataforma global de rendición de cuentas [Accountable Now](#) y socio de la plataforma [UN Global Compact](#) y la [Red Española del Pacto Mundial](#). Elaboramos un informe bienal sobre nuestro cumplimiento de los 10 principios del Pacto Mundial en materia de derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción, que se publica en su página web, [aquí](#).

2. **¿Qué políticas tienen en marcha para asegurar una escala salarial justa? ¿Mide la brecha salarial de género en su organización y, en caso afirmativo, cuál es? ¿Cuáles son los salarios de los cinco cargos más altos de la organización y cuál es la relación entre los salarios más altos y los más bajos? Si esta información no puede ser proporcionada o es confidencial, por favor explique por qué.**

En cuanto a la definición de la escala salarial, para nuestras oficinas país (con la excepción de España) trabajamos a partir de estudios salariales realizados por la firma consultora especializada Birches Group, que garantizan la equidad en la compensación salarial y nos permitan ajustar nuestras actuaciones al contexto local. En el caso de la sede y delegaciones de España, contamos con unas bandas salariales por nivel de puesto, publicados [aquí](#) en nuestra página web. Los salarios de los cinco cargos más altos de la organización son:

2018	
Persona y puesto	Salario total bruto 2018, en miles de €
José M. Faura – Director General	91.899
Floriane Hubert – Directora Comunicación y Marketing	61.266
Marcelino Coll – Director de Recursos Humanos	61.266
Anna Barba – Directora de Programas	61.000
Monica Grau – Directora de Estrategia, Planificación y Desarrollo	61.000

En cuanto a la relación entre los salarios más altos y los más bajos, la ratio es 3,11:1. El cálculo se hace en base a los deciles salariales, es decir, la relación entre el primer decil y el décimo decil.

Actualmente no medimos la brecha salarial en la organización. No obstante, nuestro compromiso con la consecución efectiva de la equidad de género en el quehacer institucional es firme. En

consecuencia, nuestra apuesta por una estructura organizativa igualitaria se erige como una de las líneas de acción clave para la actuación a favor de la equidad de género en la organización.

Fruto de lo anterior y tal como recoge el plan de acción de nuestra [Política de Equidad de Género](#), tenemos previsto desarrollar una serie de acciones que nos permiten dotar a la organización de una política laboral y salarial igualitaria, sin desigualdades entre las condiciones de las mujeres y de los hombres, y que a la vez garanticen el cumplimiento de las obligaciones del nuevo Real Decreto-Ley 6/2019 en materia de igualdad de remuneración por razón de sexo.

Para medir la brecha salarial en la organización y avanzar hacia una mayor transparencia salarial, en el 2020, está prevista la elaboración de un informe sobre la situación salarial según género. Conscientes de que no basta con medir la existencia de este fenómeno, en este proceso se desarrollarán herramientas que permiten no solo la medición sino también el análisis de las causas específicas de las diferencias salariales. De este informe y análisis emanarán aquellas medidas que resulte pertinente tomar en caso de detectarse anomalías.

3. ¿Cómo se garantiza el derecho a la privacidad y se protegen los datos personales?

El marco legal que nos rige en cuanto al trato de datos personales es la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales de España, cuya nueva versión entró en vigor en diciembre 2018. Durante el segundo semestre del 2018 y primer semestre del 2019 hemos estado trabajando, con el apoyo de una consultoría, para adecuar los aspectos necesarios de la actividad de la organización a los requisitos de la nueva ley, incluyendo la elaboración o actualización de procedimientos y herramientas y la introducción de medidas específicas que aseguran que nuestros grupos de interés están informados de sus derechos en cuanto al uso de sus datos.

Hemos actualizado nuestra [Política de Privacidad](#), por ejemplo, en la que informamos sobre el tratamiento de datos que efectuamos y nuestras medidas de seguridad, con el objetivo de garantizar la privacidad y ser transparentes con el uso de los datos de las personas colaboradoras. Para asegurar que toda nuestra base social tiene esta información y sabe cómo ponerse en contacto con nosotros para tratar esta cuestión, hemos contactado con todas las personas colaboradoras, informando sobre la nueva política y recordando que pueden ejercer sus derechos de acceso, rectificación, supresión, oposición, portabilidad y olvido, así como de limitación en el tratamiento, a través de la dirección de correo electrónico dataprotection@educo.org. Asimismo, hemos actualizado nuestra [Política de Cookies](#) y nuestro [aviso legal](#), adaptándolos a los requisitos de la nueva normativa legal, y a finales del 2018 elaboramos protocolos para el adecuado tratamiento de datos personales para los departamentos de Recursos Humanos, Finanzas, Comunicación y Atención al Colaborador de la sede de Educo. Los protocolos definen las pautas de actuación para efectuar el correcto tratamiento de datos por parte de cada departamento y los protocolos o modelos de documentación a tener en cuenta.

4. ¿Quiénes son los cinco mayores donantes individuales y el valor monetario de su contribución?

A continuación, se detallan las cinco mayores entidades donantes en el 2018, así como el valor monetario de sus aportaciones.

Donantes 2018	Valor monetario (€)
ChildFund Korea	289.778,96
Corporación Atresmedia	255.528,00
Christian Children's Fund of Canada	196.274,34
ChildFund Alliance	76.739,03
The Walt Disney Company Iberia, SL	31.250,00

LO QUE HACEMOS INTERNAMENTE

H. El personal y los voluntarios están capacitados para hacer lo mejor que pueden

1. Proporcionar pruebas de que la contratación y el empleo del personal son justos, transparentes y acordes con sus valores.

Contamos con las siguientes herramientas institucionales de recursos humanos, que aseguran que los procesos de selección y empleo se alinean con nuestros principios y valores:

- » Manual de Recursos Humanos Internacional, que constituye una herramienta de implementación práctica para uso interno de Educo. Durante el 2017 y el 2018, cada país ha desarrollado su propio manual, en coherencia a normas y legislaciones locales.
- » Guía del nuevo sistema de Recursos Humanos, que orienta la implantación del nuevo sistema de RRHH en toda la organización y que será acompañada de formación en todas las oficinas país. La metodología propuesta se basa en la metodología del Birches Group, pero ya adaptada al contexto y prioridades de Educo. Esta metodología cubre desde la descripción y evaluación de los puestos de trabajo hasta la puesta en marcha de un sistema para medir el desempeño individual en relación con los requisitos y objetivos de trabajo definidos.
- » [Código Ético](#), que incluye un apartado sobre la gestión de recursos humanos, aplicable a todo el personal de Educo (personal bajo contrato, voluntariado, becarios).
- » [Política de Equidad de Género](#), que establece el compromiso pro-equidad de género en todos los ámbitos organizativos, así como nuestros programas y proyectos, y promueve una cultura organizacional con perspectiva de género.

Desde Educo, existe un compromiso absoluto con la contratación de profesionales locales. Creemos y valoramos la contratación local, porque favorece el empoderamiento y capacidades de la comunidad local, pero también la promoción interna. En casos específicos donde el perfil requerido no se identifica en el país, se prioriza la contratación de personas dentro de la misma región, es decir, personas que vengan de países vecinos y, muy excepcionalmente, fuera de la misma. En 2018 se mantiene el número en sólo 4 personas contratadas bajo la modalidad de personal expatriado.

El siguiente cuadro muestra la distribución de las personas empleadas, voluntarias y becarias de Educo por países, tipo de contrato y nivel de responsabilidad en 2018.

2018 - Datos desagregados por composición del colectivo del personal									
Country	Total personas empleadas	Total personas voluntarias	Total personas becarios	Por tipo de contrato				Nivel de responsabilidad	
				Indefinido	Temporal	Jornada completa	Jornada parcial	Responsables	Técnicos
Bangladesh	315	0	0	306	9	315	0	24	291
Benín	17	0	0	3	14	16	1	4	13
Bolivia	20	0	0	20	0	19	1	9	11
Burkina Faso	103	0	2	54	49	103	0	12	91
Ecuador	10	0	0	10	0	10	0	5	5
El Salvador	208	0	0	157	51	208	0	35	173
España	124	12	12	117	7	116	8	48	76
Filipinas	68	0	0	50	18	68	0	12	56
Guatemala	16	0	0	15	1	16	0	7	9
India	9	0	0	5	4	9	0	2	7
Mali	75	1	0	30	45	75	0	75	0
Nicaragua	18	0	0	18	0	18	0	8	10
Perú	14	0	0	3	11	14	0	6	8
Senegal	13	0	0	8	5	13	0	5	8
Total	1,010	1	2	796	214	1,000	10	252	758
Total 2017	942	1	0	809	82	826	38	162	780

Un elemento clave en la gestión de Educo lo constituyen los criterios de diversidad en el equipo. El siguiente cuadro muestra la distribución del personal empleado de Educo por país, género, grupo de edad y nacionalidad durante el 2018.

2018 - Datos desagregados por composición del colectivo del personal									
Country	Total staff number	Por genero		Por edad			Personal local	Expatriados (españoles)	Otras nacionalidad
		Mujeres	Hombres	Menos de 30 años	Entre 30 y 50 años	Mas de 50 años			
Bangladesh	315	195	120	45	256	14	314	0	1
Benín	17	9	8	3	14	0	15	0	2
Bolivia	20	8	12	0	17	3	20	0	0
Burkina Faso	103	45	58	21	78	4	102	0	1
Ecuador	10	3	7	0	9	1	10	0	0
El Salvador	204	96	112	53	131	24	204	0	4
España	122	85	39	4	98	22	122	2	0
Filipinas	68	27	41	8	50	10	68	0	0
Guatemala	16	4	12	1	10	5	16	0	0
India	9	4	5	1	8	0	9	0	0
Mali	75	18	57	17	52	6	73	0	2
Nicaragua	18	7	11	1	10	7	16	0	2
Perú	14	6	8	0	13	1	13	0	1
Senegal	13	6	7	1	12	0	10	2	1
Total	1,004	513	497	155	758	97	992	4	14
Total 2017	940	487	453	125	725	92	920	11	11

A partir del 2017, Educo incorporó el registro de la variable de personas con discapacidad dentro del personal. Para 2018, el porcentaje de personas que trabajan para la entidad es de 0,2% con relación al total del equipo Educo. Mas allá de las cifras, la diversidad de competencias, experiencias y visiones constituye una oportunidad para Educo de incorporar de forma natural, la contratación de personas con discapacidad y refuerza favorablemente nuestra cultura organizacional. No obstante, continúa siendo un reto, especialmente en las oficinas de país.

2. ¿Qué están haciendo para invertir en el desarrollo del personal? ¿Qué indicadores demuestran su progreso? ¿Cuáles son sus planes para mejorar?

La formación en Educo constituye un factor estratégico de todo proceso de aprendizaje. En este sentido, nos hemos puesto como objetivo la elaboración de criterios homogéneos de formación en toda la Organización, priorizando temas estratégicos. Durante el 2018, elaboramos planes de formación global en temas como: el enfoque de derechos de la infancia; la movilización de recursos; el monitoreo, evaluación y aprendizaje; y el liderazgo, entre otros. Asimismo, seguimos potenciando el uso de la herramienta de "Development Room", la plataforma de aprendizaje en línea que desarrollamos en colaboración con la Universidad Oberta de Catalunya (UOC) en el 2016. Durante el 2017 y el 2018, se ha naturalizado el uso de esta plataforma, volviéndose parte de la dinámica de formación del personal. En el último año, hemos integrado en la plataforma formación en herramientas TIC, como Sharepoint, etc. Con la incorporación de tres nuevos puestos regionales de coordinación de recursos humanos, que estarán apoyando directamente en el proceso de implementación y uso de esta plataforma, se espera que hacia finales de 2019 y principios de 2020 todo el personal de Educo esté dado de alta en la plataforma y que todos los cursos estén disponibles en inglés, español y francés. En esta área, un reto continúa siendo cómo garantizamos un adecuado, efectivo y transparente registro de horas que tanto la sede como las oficinas de país inviertan en la formación del equipo humano. Es algo que estamos trabajando y que esperamos mejorar en el próximo año.

En cuanto al proceso de evaluación de desempeño, nuestro sistema tiene como objetivo maximizar la objetividad, permitiendo que 4 o 5 personas que han trabajado con un miembro del personal (sea en el ámbito interno o externo) evalúen el desempeño desde su perspectiva. Uno de los elementos clave a evaluar es el compromiso de las personas, la forma en que el individuo involucra a otros en su trabajo, la colaboración que se establece y las asociaciones que se construyen. La evaluación incluye la valoración de cómo el individuo inspira, empodera e incluye a sus colegas y a otras partes interesadas. Durante el 2018, realizamos formación sobre el proceso de evaluación de desempeño en todas las oficinas país de América y Asia, así como en la sede en España. Este hecho permitió que todas estas oficinas realizaran evaluaciones de desempeño formales en el 2018 (un 80% del personal, comparado con 50% en el 2016). En el 2019, está planificada la formación sobre el proceso de evaluación de desempeño en las oficinas país de África, para que puedan realizar evaluaciones a finales de año.

3. ¿Cómo se asegura un ambiente de trabajo seguro para todas y todos, incluyendo un ambiente libre de abuso o acoso sexual, explotación o cualquier otro tipo de comportamiento inaceptable?

En primer lugar, todo el personal de Educo debe firmar una carta de compromiso con nuestro [Código Ético](#), que establece un marco de conducta para garantizar la coherencia entre las acciones de Educo y su ideario institucional. A través del código ético, la organización se compromete a garantizar la seguridad, la salud y el bienestar laboral de los trabajadores y trabajadoras, recibiendo toda la protección posible y cumpliendo la legislación vigente. Asimismo, se compromete a trabajar para crear un entorno laboral positivo, fomentando un clima de respeto entre todas las personas que forman parte de Educo, e identificando y denunciando aquellas conductas que supongan un agravio o perjuicio hacia cualquier persona.

Por otro lado, cada oficina país cuenta con una Guía de bienestar laboral, que contienen los elementos clave que favorecen el bienestar del personal, incluyendo aspectos que fomentan la equidad entre hombres y mujeres y la conciliación de la vida laboral y personal. La guía incluye temas como el horario laboral y jornada de trabajo, las vacaciones, y los diferentes tipos de permisos. Cada oficina adapta la guía al contexto y legislación vigente en el país. Asimismo, a nivel de nuestra sede y delegaciones de España, disponemos de un Protocolo de actuación para situaciones de violencia, en el marco de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. De cara al 2019, estaremos trabajando en una guía de alineamientos a nivel global para acompañar a las oficinas país en la elaboración de sus propios protocolos.

En cuanto a los canales de denuncia disponibles para notificar sobre cualquier tipo de comportamiento inaceptable a nivel interno, por un lado, contamos con los mecanismos implementados en el marco de la Política de Gestión de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones, a través de los cuales se puede informar de cualquier tema relacionado con el trabajo de Educo. Por otro lado, la organización pone a disposición de su personal el canal de denuncia de cumplimiento normativo, como procedimiento por medio del cual se deben comunicar conductas que puedan implicar la comisión de alguna irregularidad o de algún acto contrario a la legalidad o a las normas de actuación del Código de Conducta de Cumplimiento Normativo (ver también el apartado I3). El canal de denuncia es gestionado por una consultoría externa, en coordinación con el Comité de Compliance de Educo, lo cual garantiza la independencia y objetividad del mecanismo. Actualmente el canal de denuncia está implementado a nivel de nuestra sede y delegaciones de España, con el objetivo de implementarlo en las oficinas país próximamente. Asimismo, disponemos de una [Política de Protección y Buen Trato hacia las Niñas, Niños y Adolescentes](#), cuya implementación y funcionamiento está detallada en los apartados C4 y J5.

Durante el 2017 y el 2018 hemos hecho avances importantes en la implementación de nuestra [Política de Seguridad](#). En el 2017 se creó el nuevo puesto de Responsable de Seguridad, figura que se encarga de coordinar las iniciativas que fomentan la seguridad del personal y los bienes de Educo. Una iniciativa ha sido la realización de formación en temas de seguridad en todas las oficinas país, a partir de la cual cada oficina ha elaborado su propio protocolo de seguridad, teniendo en cuenta la situación y los posibles riesgos que puedan afectar a las personas trabajadoras de aquel país. Asimismo, se ha elaborado una Guía de protección para un viaje seguro, que da instrucciones y recomendaciones aplicables a las diferentes situaciones de posible riesgo durante un viaje de trabajo. Durante el 2018 y principios del 2019, se ha realizado formación en base a esta guía al personal que viaja por trabajo.

I. Los recursos se manejan eficazmente para el bien público

1. ¿Cómo adquirir recursos que se ajustan a sus valores y a las normas aceptadas en todo el mundo sin comprometer su independencia?

El marco que nos orienta en la captación de fondos con particulares es el [Código de Conducta para el desarrollo del Fundraising en España](#) de la Asociación Española de Fundraising (AEFr), de la que somos socios desde el 2013. En esta línea, en el 2018 hemos elaborado una nueva Política de donaciones, que define las condiciones bajo las cuales aceptamos donaciones económicas y donaciones en especie. Esta política está en proceso de revisión por parte de una consultoría externa, y será presentada al Patronato para su aprobación en breve.

En cuanto a la financiación empresarial, disponemos de una [Política de colaboración con empresas](#) que establece los requisitos mínimos que deben cumplir las empresas que colaboran con Educo, para garantizar que la procedencia de las donaciones que recibimos no impide la libre actuación de la Organización y no supone obstáculo alguno para la consecución de nuestros objetivos.

Asimismo, Educo cuenta con una [Política de inversiones](#) que establece los principios de actuación, los criterios de selección y las normas de gestión en las que se basa el análisis, las decisiones y la gestión de inversiones mobiliarias e inmobiliarias con recursos de su propiedad. Esta política es conocida y compartida por todas las entidades financieras con las que Educo trabaja. Además, el Patronato de Educo certifica anualmente el cumplimiento del Código de conducta de las entidades sin ánimo de lucro para la realización de inversiones temporales en el ámbito del mercado de valores.

Por otro lado, a finales del 2017, nos concedieron la reacreditación de [Fundación Lealtad](#), que certifica el cumplimiento de la Organización de nueve principios de transparencia y buenas prácticas, incluyendo la transparencia en la financiación, la pluralidad en la financiación y el control en la utilización de fondos. La acreditación tiene una vigencia de dos años y el [informe de transparencia y buenas prácticas de Educo](#) está publicado en la página web de Fundación Lealtad.

En los últimos dos años, hemos logrado avances importantes hacia la diversificación de fondos, en línea con meta 5.3 de nuestro Plan Estratégico 2015-2018 sobre el aumento de la financiación proveniente de fuentes públicas, ganando diversas convocatorias importantes de financiación pública por primera vez. En cuanto a nuestra estrategia de futuro para la adquisición de recursos, uno de los cinco 'resultados de transición' identificados en el 2018 para guiar el trabajo de la Organización en el 2019 durante la transición entre dos ciclos estratégicos, es de aumentar y diversificar la captación de fondos sin incrementar los gastos de estructura. En este sentido, nuestras prioridades serán: la puesta en marcha de un plan de acción de movilización de recursos en todos los países en los que trabajamos, la obtención de 8,1 millones de euros de fondos externos para el 2019, y el fortalecimiento de las relaciones institucionales para consorcios. El seguimiento de estos objetivos, junto con los otros resultados de transición, se realiza mediante un sistema de monitoreo y reporte específico, que se explica en más detalle en el apartado I2.

2. ¿Cómo se supervisan continuamente los progresos en relación con los objetivos estratégicos y cómo se reasignan los recursos para optimizar el impacto?

A lo largo del 2018 la Dirección de estrategia, planificación y desarrollo presentó al Comité de Dirección y al Patronato de Educo tres informes acerca del grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual para 2018, el último año de nuestro Plan Estratégico. Los informes analizaban el estado de desarrollo de cada producto incluido en la planificación de 2018, estructurados por departamento. La información facilitó a los órganos de gobierno conocer el grado de ejecución de la planificación y tomar decisiones de reasignación de recursos de forma acorde con el objetivo de mejorar la eficacia y eficiencia de la organización y garantizar el cumplimiento de los objetivos anuales.

Un ejemplo se puede constatar cuando a mediados del 2018 se realizó un análisis y replanificación de los diferentes proyectos estratégicos internos de la organización, lo que conllevó a modificar o definir nuevas actividades con la consiguiente reasignación de recursos. Ofrecemos dos casos concretos: a) Impulsar la elaboración de la estrategia global de movilización de recursos durante la segunda mitad del ejercicio. Dentro de este plan, se aprobó una partida de 15.000€ destinados fundamentalmente a la contratación de servicios de consultoría en América, Asia y África para completar el análisis de los contextos legales de cada país y un mapeo de mecanismos de financiación existentes a nivel internacional y nacional; b) Por el contrario, el análisis de prioridades condujo a reconfigurar y aplazar un proyecto de 42.000€ dirigido a explorar y establecer modelos de captación de fondos procedentes de particulares en algunos países donde ejecutamos programas de desarrollo. Este cambio consistió en pasar del modelo convencional concebido inicialmente a uno enfocado sobre plataforma online.

Por otro lado, es importante destacar el trabajo realizado a lo largo de 2018 para la generación de un nuevo modelo de gestión interna basado en resultados. Este modelo pone el énfasis en la rendición de cuentas del impacto social alcanzado en lugar del control sobre las actividades realizadas, y consta de dos piezas angulares: los proyectos (finitos en el tiempo) y los procesos (que se repiten in eternum). Desde Educo hemos desarrollado una metodología propia de gestión por proyectos, así como un mapa de procesos de toda la Organización. El modelo integra igualmente un sistema de seguimiento y reporte institucional cuyo fin es facilitar el análisis y la comunicación de los avances sobre los resultados previstos, las acciones destacadas y los retos encontrados en la operación de las diferentes oficinas, y generar así información oportuna y útil para la mejora continua y la reorientación de las estrategias y las actividades planeadas en el ejercicio. Este sistema se puso en marcha en enero 2019 y se articula a través de informes bimensuales centrados en mostrar progresos de sede, regiones y países a través de una serie de indicadores y preguntas de valoración. En definitiva, este se fundamenta sobre la responsabilidad hacia la rendición de cuentas de los resultados previstos en la planificación, y asume el principio de flexibilidad a la hora de modificar actividades y recursos en tanto que contribuyan a la consecución de aquellos.

3. ¿Cómo se minimiza el riesgo de corrupción, soborno o malversación de fondos? ¿Qué controles financieros tiene establecidos? ¿Qué se hace cuando fallan los

controles? Describa las situaciones relevantes que hayan ocurrido en el período de este informe.

Por una parte, Educo somete sus estados financieros anuales consolidados a una auditoría financiera externa. La auditoría comprende las actividades realizadas en la sede de Educo en España y en nuestras oficinas país. Además, estas [cuentas anuales auditadas](#) se depositan en el Protectorado de Fundaciones de la Generalitat de Catalunya, que es el órgano supervisor de estas organizaciones. Los estados financieros junto con la opinión del auditor se publican en la web de Educo, en castellano y en inglés. Adicionalmente, todos los proyectos financiados con subvenciones públicas y la mayoría de los proyectos financiados con subvenciones privadas también se someten a una auditoría justificativa de los recursos aplicados.

Además, Educo dispone de una unidad de Auditoría y Cumplimiento Normativo que tiene el objetivo de mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, y proteger el valor de la organización, proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basado en riesgos. En el 2017, iniciamos la implantación de un sistema de prevención de riesgos legales que responde a las nuevas necesidades de prevención penal establecidas en cambios legislativos y refuerza nuestro compromiso con la prevención de ilícitos en todas nuestras áreas de actividad. En este marco, se ha elaborado un Código de Conducta de Cumplimiento Normativo interno que concreta los principios de actuación que debe seguir todo el personal de Educo en su desempeño profesional, y se ha creado un Comité de Cumplimiento Normativo para supervisar el sistema de prevención y asegurar la difusión, conocimiento y cumplimiento del código por parte de todo el personal de la organización (ver también el apartado H3).

Por otro lado, Educo cuenta con una [Política de Antifraude y Anticorrupción](#), que promueve una cultura de prevención, concienciación y rendición de cuentas sobre fraude y corrupción. La política establece directrices para prevenir, detectar, informar e investigar cuando se sospeche, y subsecuentemente se pruebe, la existencia de casos de fraude o corrupción. En el 2018, se vio la necesidad de adecuar esta política a las necesidades actuales de la Organización, teniendo en cuenta las nuevas normativas legales que nos atañen y asegurando la coherencia con las otras herramientas institucionales que hemos desarrollado, antes de poner en marcha su implementación. Este proceso, ya casi finalizado, ha incluido la elaboración de un nuevo Manual de prevención de blanqueo de capitales, financiación del terrorismo y control de los medios de pago en efectivo, que será un anexo a la política. El manual tiene la finalidad de crear una herramienta interna eficaz y efectiva para facilitar la labor de nuestro personal en todas aquellas cuestiones relativas a la prevención y detección de conductas ilícitas penales sobre blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo, y como herramienta de control de los medios de pago en efectivo. En el 2018, recibimos, investigamos y cerramos un caso de corrupción, en línea con nuestro principio de tolerancia cero y los compromisos establecidos en la Política de Antifraude y Anticorrupción.

Desde el año pasado, Educo cuenta con un nuevo mapa de riesgos, que contempla las actividades de cada departamento de la organización, así como los procedimientos de gestión. Este mapa se irá actualizando de manera periódica, teniendo en cuenta los procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de las unidades de trabajo y las acciones que realizan los actores implicados en

el procedimiento, e identificando las actividades sujetas a riesgo, cuantificando la probabilidad de estos acontecimientos y midiendo el impacto potencial asociado a su ocurrencia, para finalmente poder representar el estado de control interno de cada procedimiento, cada unidad y cada dirección.

Para hacer un seguimiento de la trazabilidad y del buen uso de los fondos recibidos, Educo utiliza una aplicación informática en la que se registran, entre otros datos, los datos del donante y el destino que se prevé para los fondos. En cuanto a la aplicación de los fondos, el seguimiento se basa principalmente en la existencia de un presupuesto de ejecución anual detallado, aprobado anualmente por el Patronato, y en el uso de un software para el registro contable de las operaciones, así como una contabilidad analítica y presupuestaria, lo que permite emitir detallados informes mensuales de seguimiento presupuestal que están a disposición de todos los órganos de gestión de Educo. Este seguimiento presupuestal se hace mediante diferentes formatos a nivel de oficinas país, dirección y gobierno de la entidad. Todos los gastos incurridos por la organización se someten a un control presupuestario que, en caso de modificación, requiere de previa aprobación, a diferentes niveles según su importe. Asimismo, los envíos de fondos a las oficinas país y a las organizaciones socias locales se efectúan mediante un procedimiento establecido que incluye una solicitud previa justificada, un proceso de comparación con el presupuesto y una revisión de la justificación de los fondos enviados con anterioridad. El papel que juegan nuestros equipos en terreno es crucial, ya que son los principales responsables de la buena gestión y aplicación de los recursos. Para ello, en cada una de las oficinas se trabajan y se actualizan manuales de procedimientos y políticas internas.

J. Los procesos de gobernanza maximizan la rendición de cuentas

1. ¿Cuál es su estructura de gobierno y qué políticas/prácticas guían el reemplazo y reclutamiento de nuevos miembros de la junta directiva?

El máximo órgano de gobierno de la institución es el Patronato, que se rige según lo estipulado en la normativa de aplicación, nuestros [Estatutos](#), nuestro [Código de Buen Gobierno](#) y nuestro [Código Ético](#). El Patronato está formado actualmente por ocho personas: un presidente, una vicepresidenta, un secretario no patrono y cinco vocales, de los cuales solo uno de ellos, José María Faura, ejerce un cargo ejecutivo en la entidad, siendo este el de Director General. El resto son miembros independientes. Toda la información sobre la composición del Patronato está detallada [aquí](#), en nuestra página web.

La designación de los miembros del Patronato y la duración de los cargos –que se establecen para un plazo de 5 años renovables– están estipulados en los Estatutos de la fundación. Desde el establecimiento del Patronato en julio de 2012, su composición se ha visto modificada debido a bajas de varios miembros, así como a nuevas incorporaciones producidas, eliminando por tanto la posibilidad de que todos sus miembros roten al mismo tiempo. Por otro lado, con el objetivo de agilizar el funcionamiento y el proceso de toma de decisiones, en el año 2014 se aprobó la

creación de la Comisión Delegada del Patronato, órgano ejecutivo creado para facilitar la gestión ordinaria de la actividad de la fundación. Está formada actualmente por seis miembros: cuatro patronos, una patrona y un secretario no patrono, y se reúne a propuesta de su presidente para tomar las decisiones que han sido delegadas por el mismo.

Además de la gestión ordinaria de la actividad de la fundación, la Comisión Delegada se encarga del seguimiento, evaluación y revisión de objetivos, la elaboración y propuesta de los asuntos que se hayan de someter a la correspondiente autorización o aprobación del Patronato, y de informar y dar cuenta al Patronato de aquellos asuntos que lo requieran.

Adicionalmente, con el objetivo de asegurar la rigurosidad y la transparencia del proceso de nombramiento de los miembros del Patronato, se cuenta con un órgano colegiado interno específico, la Comisión de Nombramientos. Según se establece en el correspondiente reglamento de funcionamiento, su misión es fijar los criterios, informar, asesorar, preseleccionar y participar en los procesos de selección de las personas candidatas idóneas para ocupar los cargos de patrono o patrona, miembro de la Comisión Delegada y director o directora general de la fundación, elevando, si procede, la propuesta de su nombramiento al Patronato. Los posibles conflictos de interés que pudieran surgir se identifican a través de la aplicación de los principios establecidos en el Código de Buen Gobierno y en el Código Ético. La Comisión de Nombramientos está integrada por cinco miembros, tres de los cuales son patronos y los dos restantes corresponden al Director General y al Director de Recursos Humanos.

Durante los años 2017 y 2018, la estructura de gobernanza ha sido completada con el Director General, quien estaba a cargo de la gestión diaria de la organización, delegando en cada director o directora de área la específica de su departamento. El Director General, junto a los siete directores y directoras de área, conformaban el Comité de Dirección.

2. ¿Cómo supervisa su junta el cumplimiento de las políticas, la asignación de recursos, los riesgos potenciales y los procesos de quejas y reclamos?

El Patronato es el ente encargado de aprobar las políticas institucionales, así como sus pertinentes revisiones, que se realizan con la periodicidad establecida en cada una de ellas. De igual forma, tiene el mandato institucional de aprobar y dar seguimiento periódico a los presupuestos anuales, así como de aprobar los informes de cuentas anuales del ejercicio precedente.

Por otra parte, en Educo se elabora una planificación operativa anual y se establecen los objetivos pertinentes, incluyendo todo lo relativo a la elaboración, difusión, implementación y revisión de políticas institucionales. A través del seguimiento de la planificación operativa, se generan informes periódicos (por ejemplo, se elaboraron tres durante el año 2018) que son presentados al Patronato y que le permiten conocer el grado de ejecución de la planificación y sirven de base para realizar los ejercicios de replanificación y de la consiguiente reasignación de recursos. Hasta el momento, estos procesos de replanificación se han venido dando a mitad del ejercicio en curso.

En cuanto a la gestión de riesgos, tal y como se ha comentado con mayor detalle en el apartado I3, desde el año pasado la Organización cuenta con un nuevo mapa de riesgos que será actualizado de manera periódica y presentado anualmente al patronato, para su análisis y retroalimentación.

Educo cuenta asimismo con una Política de Gestión de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones, aprobada por el Comité de Dirección en el año 2012, que establece los mecanismos para que todos los grupos de interés, internos y externos puedan presentar sus quejas, opiniones y/o propuestas sobre cualquier aspecto que consideren pertinente, reforzando así el compromiso con dichos grupos y posibilitando la identificación de áreas de mejora. Para información detallada sobre la implementación de esta política, ver el apartado J3. En el marco de la implementación de esta política, cada año se elabora un informe global que recoge las sugerencias, quejas y felicitaciones recibidas en todos los centros de trabajo de Educo, así como la gestión que se ha realizado de cada una de ellas, las modificaciones y mejoras llevadas a cabo y las lecciones aprendidas. Este informe se comparte oportunamente y es accesible a todos los grupos de interés internos, incluido, por supuesto, el Patronato.

3. ¿Qué procesos y mecanismos tiene su organización para gestionar las reclamaciones externas, incluyendo reclamaciones sobre comportamientos inaceptables? Sírvase proporcionar un panorama general del número y la naturaleza de las quejas durante el período que abarca el informe, la proporción de quejas que se resolvieron y si la resolución fue satisfactoria para el denunciante.

Durante el 2017 y 2018 hemos hecho avances importantes en la implementación de nuestra [Política de Gestión de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones \(SQF\)](#). En el 2017, se creó la Comisión Global de Implementación y Seguimiento de dicha política, con el objetivo de coordinar y apoyar a las oficinas país en todo aquello relacionado con su difusión, puesta en marcha y monitoreo. A finales del 2018, se habían establecido comités de SQF locales o puntos focales en todos los países en los que trabajamos, (comparado con menos del 50% de las oficinas país en el 2016) y por primera vez todas las oficinas país elaboraron planes de acción para el 2019, con el apoyo de la figura regional de Políticas y Rendición de Cuentas y la Comisión Global SQF.

Asimismo, durante este periodo se ha homogenizado el proceso de implementación de la política a través de la elaboración de diversas herramientas como, por ejemplo: un cuadro de mando global de seguimiento; una carpeta compartida para todos los comités locales para compartir aprendizajes; una nueva plantilla para registro de SQF para facilitar el análisis de tendencias y una comparativa año tras año; una guía para la implementación de mecanismos de SQF para grupos de interés internos; una nueva plantilla para recoger información cualitativa sobre avances en implementación y aprendizajes a través de SQF recibidas; un nuevo informe global de SQF enfocado en el aprendizaje, que incluye el análisis de datos y tendencias. Por otro lado, se ha mantenido una participación activa en el grupo de trabajo de [Accountable Now](#) sobre mecanismos de quejas y sugerencias, a través del cual hemos podido intercambiar experiencias con otras organizaciones en torno a este proceso.

En cuanto a las vías implementadas para recibir sugerencias, quejas y felicitaciones, cada oficina país establece los mecanismos más apropiados según el contexto y las necesidades y preferencias

de los grupos de interés específicos. En general, las vías más implementadas hasta la fecha son el email y el buzón físico. Para citar dos ejemplos: en el caso de nuestra sede en España, donde residen la mayoría de nuestros colaboradores particulares, además de un email específico (al cual se puede acceder a través de un link en la página web que está en tres idiomas, [aquí](#)), tenemos un call centre para colaboradores (actuales y potenciales), con un número de teléfono y email, además de nuestras redes sociales y buzones de sugerencias físicos; en el caso de Bangladesh, donde Educo tiene colegios propios, hay buzones físicos a disposición del alumnado, el profesorado y la comunidad, así como un email, un correo postal y un número de teléfono.

Durante el 2018 se han realizado diversas acciones de difusión de los mecanismos de SQF. En Burkina Faso, por ejemplo, se han llevado a cabo 4 sesiones de formación sobre la implementación de la Política de SQF, con personal de Educo y organizaciones socias, con un total de 77 personas formadas. En Bolivia, se ha realizado una encuesta de evaluación de los mecanismos de SQF a nivel interno y se ha creado un boletín informativo sobre el mecanismo de SQF, que se publica a nivel interno cada trimestre. En Guatemala, se ha realizado una consulta a nivel interno sobre la implementación de un buzón físico de SQF.

Toda la información sobre las sugerencias, quejas y felicitaciones recibidas, los avances en el proceso de implementación de la Política de Gestión de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones, y las lecciones aprendidas durante el 2018 están recogidos en nuestro último Informe Anual de SQF, que está disponible en nuestra página web, que estará disponible en nuestra página web en breve. Nuestra política incluye la opción de apelar la respuesta en caso de no quedarse conforme con la resolución de la incidencia. Durante el periodo del informe, no hemos recibido ninguna petición de apelación.

A continuación, presentamos un resumen de las SQF recibidas durante el 2018, a nivel global, según el tipo de comunicación (sugerencia, queja o felicitación), la procedencia (grupos de interés internos o externos) y la vía de entrada y el tema.

Resumen de las sugerencias, quejas y felicitaciones recibidas durante el 2018 (326 en total)			
Tipo	Vía de entrada	Procedencia	Temas principales
194 sugerencias	21 vía email	33 internas	Derechos a través de la educación: gestión y administración
91 quejas	78 vía teléfono	293 externas	Derechos en la educación: calidad
41 felicitaciones	157 vía buzones físicos		Campañas de marketing
	22 en persona		Acceso a la información
	45 vía encuestas y dinámicas de evaluación		Organización de encuentros

A través del análisis de los datos del 2018, hemos identificado diversas áreas de mejora. En primer lugar, hemos visto que para el 2018 no ha sido posible obtener datos relacionados a los mecanismos SQF en El Salvador, debido a una reestructuración de personal que ha afectado directamente el comité SQF local y los mecanismos por si mismos, por lo que durante el 2019 será necesario hacer un proceso de motivación interna y un relanzamiento de los mecanismos implementados para generar nuevamente confianza de generar opinión. En general, debemos favorecer la estabilidad

en equipos de trabajo y reforzar las actividades de traspaso de información para poder dar apoyo pertinente a comités locales y no perder trabajos hechos.

A nivel global, consideramos que el número de SQF sigue siendo bajo y que debemos reforzar nuestros planes de difusión de los mecanismos, sobre todo en aquellos países como El Salvador donde procesos internos institucionales pueden afectar la motivación y confianza en el personal. En este sentido, notamos que el número de SQF presentada 'en persona' ha aumentado, lo que nos indica de nuevo que debemos reforzar la comunicación y fomentar la confianza de las personas en los canales más formales. No obstante, en general creemos que se ha mejorado en la gestión de la opinión recibida y que los cambios introducidos a raíz de las SQF recibidas han sido de mayor impacto.

Por otra parte, en los datos del 2018 no hemos incluido las redes sociales como vía de entrada, ya que consideramos que no disponemos de cifras fiables y que por lo tanto desvirtuarían el análisis. Aunque todas las quejas formales que entraron por las redes sociales fueron derivadas al comité de SQF local y gestionadas correctamente, debemos redefinir el protocolo de registro de las SQF que se presentan a través de esta vía.

En cuanto al proceso de resolución, respondemos a todas las SQF que recibimos, pero no todas pueden resolverse con rapidez, especialmente si se trata de la negociación con terceros o si se depende del resultado de trabajo en otros procesos. Por eso, el procedimiento de gestión de las SQF prevé un plazo corto para la respuesta inicial, y luego el seguimiento periódico de aquellas SQF que tardarán más tiempo en resolverse. En la medida de lo posible, trabajamos en colaboración con la persona que presentó la SQF para encontrar la resolución óptima. Por otro lado, en el momento de comunicar la resolución de una SQF, se solicita la evaluación de la gestión de esta por parte de la persona que la presentó. Uno de nuestros objetivos de futuro es incluir el análisis de estas valoraciones en nuestro informe anual SQF, para poder monitorear el nivel de satisfacción con el proceso de gestión de la SQF.

4. ¿Cómo se gestionan las quejas internas? Sírvase proporcionar un panorama general del número y la naturaleza de las quejas durante el período que abarca el informe, cuántas eran fundadas y, de estas, la proporción de quejas que se gestionaron y resolvieron de manera satisfactoria.

En el apartado J3 explicamos en detalle la gestión de quejas, tanto a nivel interno como externo.

5. ¿Cómo tomáis decisiones sobre la necesidad de mantener la confidencialidad y proteger la anonimidad de las personas implicadas?

La confidencialidad es uno de los pilares fundamentales que orienta la gestión de cualquier queja o denuncia que podamos recibir. Además, cuando se trata de un tema de protección de la infancia, la seguridad de las niñas, niños y adolescentes es la consideración más importante a tener siempre en cuenta. Tanto nuestra [Política de Gestión de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones](#) como la [Política de Protección y Buen Trato hacia las Niñas, Niños y Adolescentes](#), establecen las medidas a tomar

para asegurar la confidencialidad e intercambio de información con las personas adecuadas en la gestión de una queja o denuncia. En nuestra Política de Buen Trato, por ejemplo, el procedimiento de información define a quién, cómo y cuándo se debe informar de los diferentes posibles casos, e incluye el compromiso de garantizar la seguridad y privacidad de todas las partes involucradas (niñas, niños y adolescentes, familiares, miembros de la comunidad, etc.) y del miembro del personal o persona asociada acusada. Puede ocurrir asimismo que las preocupaciones, sospechas o incidentes sobre protección infantil se reciban a través de los mecanismos genéricos de sugerencias, quejas y felicitaciones. En tal caso, el Comité de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones derivará la notificación al Punto Focal Nacional de Protección y Buen Trato, de manera inmediata y garantizando la total confidencialidad. En cualquier caso, se maximizarán los esfuerzos por presentar de manera clara y completa a las niñas, niños y adolescentes, sus familias y comunidades en general las diferencias entre los dos procedimientos.

Cada año recogemos información de todas las oficinas país sobre los casos recibidos y su resolución, para incluir en informes globales. Además de responder a la necesidad de ser transparentes con nuestros grupos de interés sobre las incidencias que hemos tenido, los informes se enfocan en los cambios introducidos por parte de la organización y los aprendizajes identificados. En este sentido, queremos fomentar la idea que la gestión de incidencias forma parte de un proceso de mejora continua, y que el aumento en el número de casos recibidos es una señal positiva de la confianza que nuestros grupos de interés depositan en Educo y los mecanismos de denuncia disponibles. Los informes nunca incluyen datos que pudieran revelar la identidad de la persona que presenta la queja o denuncia, incluyendo, por ejemplo, el país de origen o información específica sobre la problemática del caso.

Para más información sobre la protección de datos personales, ver el apartado G3.

K. El liderazgo está dedicado al cumplimiento de los 12 compromisos

1. ¿Cómo se hace responsable al órgano rector y a la administración del cumplimiento de sus promesas estratégicas, incluida la rendición de cuentas?

A finales del 2018 se inició la autoevaluación del Patronato de Educo, a través de un cuestionario de 37 preguntas elaborado con base en un análisis de las herramientas desarrolladas por la Asociación Española de Fundaciones y la Fundación Compromiso y Transparencia, entidades españolas que promueven buenas prácticas en transparencia y gobernanza. El cuestionario incluye preguntas sobre cómo el patronato cumple con sus responsabilidades básicas y sus deberes de diligencia y lealtad, cómo se podría mejorar su funcionamiento y si está preparado para afrontar los retos que pueden afectar a la Organización en el futuro, entre otras. Actualmente, un grupo de trabajo transversal enfocado en la gobernanza interna está en proceso de analizar las respuestas a los cuestionarios, para poder elaborar un informe sobre los resultados del proceso y las áreas de mejora identificadas. Entre los resultados preliminares, se ha identificado: la necesidad de reforzar el proceso

de búsqueda y selección de nuevos patronos/as para que las nuevas incorporaciones tengan un perfil que permite hacer frente a los retos que el futuro de la organización plantea; la necesidad de establecer subcomisiones del patronato para la coordinación de funciones determinadas, como la captación de fondos; y la importancia de reforzar la formación que realiza el patronato para que pueda dar mejor respuesta a las necesidades específicas de la Organización. A partir de este año, el patronato se compromete a realizar una autoevaluación cada dos años, por lo que la próxima autoevaluación se llevará a cabo en el 2021.

Por otro lado, la Dirección general realiza al inicio de cada año una rendición de cuentas a todo el personal, a través de una asamblea en la oficina central y de teleconferencias a los equipos regionales y personal directivo de las oficinas país. En estas presentaciones, destaca los logros y desafíos del anterior ejercicio, así como los objetivos del nuevo, y facilita espacio para aclarar y debatir las principales dudas en torno a estos.

2. ¿Qué medidas ha tomado para asegurar que el personal esté incluido en la discusión del progreso hacia los compromisos de rendición de cuentas de la organización?

2018 ha sido un año clave para la construcción e implementación del nuevo modelo de gestión interna de Educo. Este modelo, orientado a resultados y con la gestión por proyectos y procesos como piedras angulares, está permitiendo generar una organización más transversal y dinámica, con liderazgos distribuidos alejados del modelo piramidal tradicional (responsabilidad vs autoridad). El mapa de procesos de la organización define 21 macroprocesos clave liderados por profesionales de la organización, de los cuales la mitad no pertenecen a los órganos directivos. Estas personas ejercen un rol fundamental en la planificación, implementación y evaluación de sus procesos. El caso de los proyectos es muy similar, ya que todo proyecto tiene un responsable, quien debe garantizar que este se lleva a cabo de forma eficiente y genera los productos y resultados esperados. Este nuevo modelo de gestión interna está conllevando por tanto una redistribución de responsabilidades y roles en la toma de decisiones, lo cual contribuye al empoderamiento de los equipos, la transparencia, y la rendición de cuentas interna.

En el año 2018 se puso en marcha un sistema de seguimiento y rendición de cuentas interna de los 16 proyectos estratégicos desarrollados en la institución. Este sistema lo integran una serie de mecanismos para hacer medición, análisis y reporte continuado de los avances y resultados de estos proyectos de transformación interna. Cumpliendo con el compromiso de transparencia, la información reportada ha sido socializada a toda la Organización, en concreto a través de los dos medios principales: 1) Reporte de los avances mensuales en la plataforma online; 2) Informe global de valoración cuatrimestral de los avances, difundido internamente en todas las oficinas. Los informes cuatrimestrales recogen primordialmente las conclusiones debatidas por los líderes de los proyectos en sesiones de reflexión sobre hallazgos relevantes de los informes individuales.

Por otro lado, durante el 2017 y 2018 se realizó un proceso de consulta con todas las direcciones de la Organización sobre cómo ajustar nuestros procedimientos internos a los requisitos de la [Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno de la CONGDE](#) (Coordinadora de ONG de Desarrollo de España), una iniciativa que promueve la transparencia, la rendición de cuentas y la

mejora continua de las ONG españolas, que superamos en el 2018. Todos los departamentos de la Organización aportaron al proceso, elaborando conjuntamente un plan de acción institucional para asegurar la aplicación de los estándares de la herramienta y el seguimiento de los mismos.

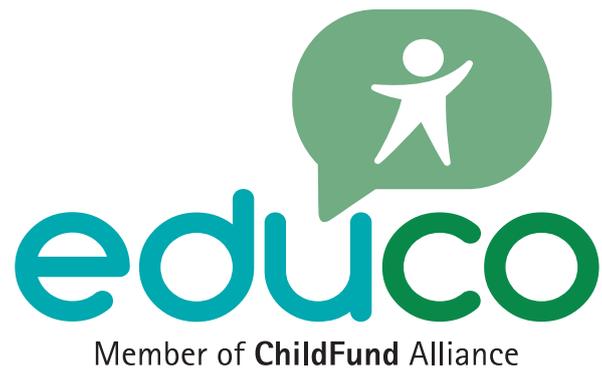
El proceso de elaboración de nuestro Informe de Rendición de Cuentas también es participativo e involucra a todas las áreas de la organización. Este proceso está tratado en detalle en la pregunta K3.

3. ¿Cuál es el alcance de la cobertura de su informe de rendición de cuentas? (es decir, ¿estás reportando para toda la organización o sólo para el secretariado internacional? ¿Qué autoridad o influencia tiene sobre las entidades nacionales y cómo, específicamente, la está utilizando para asegurar el cumplimiento de los compromisos de rendición de cuentas y para impulsar la agenda general de rendición de cuentas?)

La cobertura de este informe es global, es decir, incluye información sobre las actividades de todas las oficinas en los países donde trabajamos y la sede central. Elaboramos un informe de rendición de cuentas completo cada dos años y lo presentamos a la red global de rendición de cuentas y transparencia, [Accountable Now](#).

Como parte del proceso de elaboración del informe, cada año enviamos una encuesta online a todas las oficinas país y departamentos de la sede central con una serie de preguntas basadas en el marco de reporte de Accountable Now. La encuesta facilita el tratamiento y consolidación de datos en los tres idiomas en los que trabajamos. Asimismo, utilizamos las respuestas para elaborar los otros informes que realizamos para rendir cuentas a nuestros donantes y las redes y alianzas de las que formamos parte, como nuestra memoria anual. Para el informe 2018, como paso previo al envío de encuestas a las direcciones de la sede central, realizamos una sesión de consulta con cada departamento en la que presentamos el nuevo marco de notificación ([Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las Organizaciones de la Sociedad Civil](#)) y recogimos las propuestas de temas a incluir de cada equipo.

Para poder facilitar la difusión de la información incluida en el informe y hacerla más accesible a nuestros diferentes grupos de interés, cada año elaboramos un [Resumen Ejecutivo del Informe de Rendición de Cuentas](#), que presenta la información de manera más amena y visual. Compartimos el Resumen Ejecutivo y el informe completo, que traducimos al francés y al español, con todo el personal de Educo en los países en los que trabajamos, además de publicarlos en nuestra página web y difundirlos a través de nuestro blog, redes sociales y mailings específicos. Presentamos el informe final y la retroalimentación que recibimos sobre el mismo del Independent Review Panel de Accountable Now al Comité de Dirección.



900 535 238 | www.educo.org | [f @educoONG](https://www.facebook.com/educoONG)

[@educo_ONG](https://twitter.com/educo_ONG) | [@educoONG](https://www.instagram.com/educoONG)

