

INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS 2020



Informe de rendición de cuentas 2020

Junio 2021

© 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-Níger, El Salvador, España, Filipinas, Ghana, Guatemala, India, Mali, Nicaragua y Senegal.**

Corrección y traducción: **Christine Antunes, Rebecca Gale y Jean-Yves Largey**

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	0
LO QUE HEMOS LOGRADO	2
A. El impacto que logramos	2
B. Los resultados positivos se mantienen.....	8
C. Lideramos con el ejemplo.....	11
NUESTRO ENFOQUE DEL CAMBIO.....	19
D. Los grupos de interés se identifican cuidadosamente	19
E. Escuchamos, involucramos y empoderamos a los grupos de interés....	22
F. Nuestro trabajo de incidencia aborda las causas fundamentales de los problemas.....	24
G. Somos transparentes, invitamos al diálogo y protegemos la seguridad de los grupos de interés.....	26
LO QUE HACEMOS INTERNAMENTE	30
H. El personal de Educo y las personas voluntarias están capacitados para hacer lo mejor que pueden.....	30
I. Los recursos se manejan eficazmente para el bien público	34
J. Los procesos de gobernanza maximizan la rendición de cuentas	38
K. El liderazgo está dedicado al cumplimiento de los 12 compromisos....	42

NUESTRO COMPROMISO CON LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Nos complace presentar el Informe de Rendición de Cuentas 2020 de Educo.

Un año más, lo hacemos con la firme creencia de lo que supone para una organización como la nuestra mantener la transparencia y la rendición de cuentas como una de nuestras señas de identidad: somos lo que somos gracias a las personas que conforman y colaboran con la organización y a la confianza que nos han depositado como expresión de su voluntad de cambio y su compromiso con los derechos y el bienestar de la infancia.

El 2020 ha sido un año marcado por la pandemia por COVID-19 y por la crisis sanitaria, social y económica que ésta ha supuesto y en la que todavía nos encontramos. Al igual que el resto de los sectores de la sociedad, ha sido un reto mantener nuestras prioridades y trabajo, pero adaptando la forma de realizarlo a las exigencias del contexto y a las diferentes realidades con las que nos hemos encontrado. La flexibilidad y adaptación al cambio, que también forma parte de nuestra identidad, se ha puesto a prueba más que nunca y creo que hemos superado el reto.

Todas las personas con y para las que trabajamos han sufrido las consecuencias, de una forma u otra, de la pandemia. Probablemente no encontremos muchos ejemplos de una situación de crisis con un impacto tan colectivo. Hoy por hoy, seguimos alerta debido al impacto sufrido durante estos meses y por lo que puede llegar a suponer de retroceso en el camino recorrido hacia la consecución de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, reflejados en la agenda 2030.

La educación, uno de los temas de trabajo centrales de Educo, se ha visto especialmente impactada; el cierre de las escuelas ha supuesto un freno para el proceso de desarrollo de la niñez. Más allá de la agenda de contenidos de la educación formal, los niños y niñas han perdido el espacio protector que la escuela busca asegurar y ha aumentado su vulnerabilidad hacia cualquier tipo de violencia. La desigualdad se ha hecho más latente, no a todas las personas nos ha afectado por igual, y la infancia vulnerable, una vez más, ha sufrido un impacto mayor.

En esta situación, hemos tenido que identificar y dar respuesta a las necesidades emergentes para poder seguir apoyando a las personas y comunidades. Si estamos habitualmente junto a las comunidades, cuanto más en los momentos más difíciles. Escuchar las necesidades de la población ha sido clave para nuestra orientación programática. Contribuir a evitar la propagación de la pandemia, garantizar alimentación básica, facilitar la educación a distancia, etc. ha sido parte de la actuación resultante de esta escucha.

La distancia ha marcado nuestras vidas: confinamientos, distancia social... Y llevar a cabo estos procesos de escucha para mantener las relaciones de confianza ha supuesto un fuerte proceso de aprendizaje. Hoy sentimos que nuestros conocimientos en el ámbito humanitario y nuestra capacidad de respuesta en contextos de crisis han aumentado.

Este año pandémico en Educo ha coincidido con el inicio de un nuevo ciclo estratégico con nuestro nuevo Marco de Impacto Global 2020-2030 y su aterrizaje en el Marco Programático Global 2021-2025 y el Plan de Desarrollo Organizacional Global 2021-2023, así como en los correspondientes Marcos Programáticos País 2021-2025 y Planes de Desarrollo Organizacional País 2021-2023. La promoción de una cultura de rendición de cuentas es un elemento clave en esta visión estratégica. En efecto, el enfoque de rendición de cuentas está presente en estos marcos de referencia, asegurando su integración en nuestro trabajo como pieza esencial para el logro de los impactos sociales identificados.

En el informe que tienen entre manos, podrán conocer el detalle de las tres áreas prioritarias que destacábamos hace ahora un año en el ámbito de la rendición de cuentas: las prácticas y mecanismos de protección de la infancia, la integración de las prácticas y mecanismos de denuncias y los sistemas y prácticas de medición de impacto. Creo que son notables los ejemplos que avalan nuestro avance en ellas.

A su vez, identificamos otras áreas prioritarias que ya estamos impulsando: potenciar la escucha activa y la participación de los niños, niñas y adolescentes para que nuestro trabajo esté bien orientado a sus necesidades reales, y reforzar el trabajo para el cumplimiento de nuestro compromiso con la protección y la sostenibilidad medioambiental para que éste quede integrado en los procesos de toma de decisiones. Son retos que nos ilusionan y que nos hacen concretar nuestro compromiso con la rendición de cuentas.

No puedo terminar sin verbalizar que el 2020 también ha sido el año en el que he asumido la dirección general de la organización, y lo he hecho con la satisfacción de conocer su trayectoria y a la vez con la energía de seguir acompañando un proceso de transformación continuo.

Un cordial saludo,



Pilar Orenes
Directora General de Educo

LO QUE HEMOS LOGRADO

A. El impacto que logramos

1. ¿Cuál es la misión y teoría del cambio de Educo?

En el año 2020 entró en vigor el [Marco de Impacto Global de Educo 2020-2030 \(MIG\)](#), fruto del proceso de teoría de cambio que habíamos comenzado años atrás (al que nos referimos en el anterior informe) y del nuevo Ciclo de Planificación Institucional, que ha representado un cambio profundo en cómo planeamos y realizamos nuestro trabajo.

Para ello, realizamos un ejercicio colectivo de [Evaluación del Plan Estratégico Educo 2015-2019](#), cuyos resultados fueron fundamentales para la elaboración del Marco de Impacto Global 2020-2030 y para el Marco Programático Global 2021-2025. A partir de estos resultados construimos nuestra **Teoría de Cambio Social**, que articula y describe el camino que debemos recorrer colectivamente para cumplir nuestra misión y alcanzar nuestra visión a lo largo de la próxima década, situando el impacto que deseamos lograr en el centro de nuestra acción.

Nos sumamos, además, a los esfuerzos para la consecución de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* que constituyen la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**. En este contexto, la Agenda 2030 se reafirma como la mejor opción para la imprescindible respuesta económica, social y medioambiental que debe darse a nivel internacional y sin dejar a nadie atrás. En tanto que organización, nos sumamos a esta respuesta multilateral, formando parte de un movimiento global comprometido con la niñez y catalizador del trabajo de actores de distinta naturaleza para lograr colectivamente un cambio sistémico a favor del bienestar infantil.

Retomando nuestra misión y visión del anterior Plan Estratégico, el MIG refuerza algunos conceptos como la vida digna, el bienestar de la infancia, la apuesta por conseguir sociedades más justas e igualitarias, y nuestro rol catalizador, y los aterriza en tres **Resultados de Impacto Social**.

En el siguiente diagrama se puede ver con detalle la Teoría del Cambio Social de Educo:

DIAGRAMA DE LA TEORÍA DE CAMBIO SOCIAL DE EDUCO

VISIÓN	Un mundo donde niñas, niños y adolescentes disfrutan plenamente de sus derechos y de una vida digna.			
IMPACTO SOCIAL	Niñas, niños y adolescentes disfrutan plenamente de su bienestar, sus derechos y de las oportunidades para desarrollar sus capacidades en un planeta compartido.			
RESULTADOS DE IMPACTO SOCIAL	RIS 1. Niñas, niños y adolescentes desarrollan plenamente su personalidad y sus capacidades.	RIS 2. Niñas, niños y adolescentes viven libres de violencia en entornos seguros y de buen trato.	RIS 3. Niñas, niños y adolescentes impulsan cambios sociales en su entorno social y medioambiental.	
INDICADORES GLOBALES DE LOS RESULTADOS DE IMPACTO SOCIAL	<p>RIS 1</p> <p>1.1. Niñas, niños y adolescentes desarrollan su proyecto de vida y su capacidad de aspirar, cumpliendo así sus expectativas vitales.</p> <p>1.2. Niñas, niños y adolescentes disfrutan de una educación pertinente, equitativa, segura e inclusiva.</p> <p>1.3. Niñas, niños y adolescentes disfrutan de una educación crítica, colaborativa y creativa, orientada a la transformación social.</p> <p>El RIS 1 contribuye a alcanzar las siguientes Metas de los ODS: 4.1./4.2./4.3./4.4./4.5./4.6./4.7./4.8.</p>	<p>RIS 2</p> <p>2.1. Niñas, niños y adolescentes disfrutan de relaciones positivas y empáticas, basadas en el respeto con sus figuras de apego, referentes adultos y sus pares.</p> <p>2.2. Niñas, niños y adolescentes confían plenamente en las personas de su entorno y se sienten seguros y protegidos en su comunidad y entorno escolar.</p> <p>2.3. Niñas, niños y adolescentes disfrutan de sistemas de protección de la infancia efectivos que previenen y erradican cualquier forma de violencia y les protegen de la vulnerabilidad extrema, crisis y desastres.</p> <p>El RIS 2 contribuye a alcanzar las siguientes Metas de los ODS: 1.5./4.A./5.2./5.3./5.6./8.7./13.1./13.3./16.2./16.9.</p>	<p>RIS 3</p> <p>3.1. Niñas, niños y adolescentes se organizan y actúan como agentes de cambio social.</p> <p>3.2. Niñas, niños y adolescentes impulsan en sus comunidades y entorno la toma de conciencia alrededor del desarrollo sostenible.</p> <p>3.3. Niñas, niños y adolescentes promueven en sus comunidades y entornos sociales cambios en valores, creencias y normas sociales.</p> <p>El RIS 3 contribuye a alcanzar las siguientes Metas de los ODS: 5.5./5.C./11.7./12.8./13.2./13.3./16.7.</p>	
RUTAS DE CAMBIO TRANSVERSALES	RCT 1. EMPODERAR a niñas, niños y adolescentes: Conocer y tomar en cuenta las percepciones, aspiraciones y evaluaciones de niñas, niños y adolescentes acerca de su vida y su entorno para fortalecer su propio desarrollo y resiliencia, empoderándolos para que aprovechen sus oportunidades de ser y hacer aquello que tienen motivos para valorar como vida buena.	RCT 2. CONOCIMIENTO: Generar y compartir conocimiento acerca de la mejora del bienestar y los derechos de niñas, niños y adolescentes en un contexto, cultura y época específicos para conectar los esfuerzos de distintos actores que trabajan para construir un planeta compartido donde vivimos mejor juntos.	RCT3. INFLUENCIAR: Abogar por políticas públicas que tengan por objetivo construir sociedades más justas con sistemas de gobernanza comprometidos con la infancia.	RCT 4. NORMAS SOCIALES Y CULTURALES: Promover valores, creencias y normas sociales que generen comunidades basadas en relaciones equitativas, respetuosas y enriquecedoras.
ROL DE EDUCO	Educo trabaja de forma ágil e innovadora, catalizando el trabajo de actores de distintos sectores y naturaleza para lograr colectivamente un cambio sistémico a favor del Impacto Social que Educo contribuye a alcanzar.			
PROBLEMA SOCIAL	La falta de conciencia de un planeta compartido, junto con las profundas asimetrías en las actuales relaciones de poder, perpetúan las crisis sociales y medioambientales que generan un impacto devastador en el bienestar y la vida digna de niñas, niños y adolescentes.			

El segundo elemento del Ciclo de Planificación es el **Marco Programático Global 2021-2025 (MPG)**, que ha sido trabajado durante el 2020 para operacionalizar nuestras intervenciones, siempre apuntando al impacto establecido en el MIG. En el MPG se establecen tres áreas programáticas, con sus correspondientes objetivos, resultados e indicadores.

Impacto Social: Niñas, niños y adolescentes disfrutan plenamente de su bienestar, sus derechos y de las oportunidades para desarrollar sus capacidades en un planeta compartido



La participación del equipo de Educo en el proceso se ha asegurado a través de un equipo de 42 personas embajadoras de todos los países y regiones en los que trabajamos. La elaboración del Marco Programático Global 2021-2025 también ha incluido consultas con grupos focales de niños, niñas y adolescentes, vinculadas a las áreas programáticas. Esta participación se ha extendido durante el desarrollo de los marcos programáticos nacionales a otros actores, como organismos centrados en la infancia, agencias de desarrollo, donantes públicos y privados.

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

El Marco de Impacto Global 2020-2030 establece y oficializa la prioridad estratégica de orientar toda la acción de Educo hacia el impacto social, adoptando el **Enfoque de Medición de Impacto y Aprendizaje Organizativo** y la implementación del **Sistema de Medición del Impacto Social** de Educo. Este sistema está basado en indicadores globales de medición y contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, asociados a los Resultados de Impacto Social (RIS) del MIG y a los objetivos y resultados de las tres áreas programáticas del Marco Programático Global 2021-2025. A través de un sistema de medición multinivel, los indicadores globales vertebran y focalizan nuestras actuaciones, facilitando que los programas y proyectos contribuyan a medir y alcanzar los resultados de impacto.

El **marco de indicadores globales** se centra en la infancia y se basa en los estándares internacionales relativos a las diferentes áreas programáticas. A continuación, detallamos los tres Resultados de Impacto Social (RIS) y los indicadores correspondientes:

- RIS 1. Niñas, niños y adolescentes desarrollan plenamente su personalidad y sus capacidades
- 1.1. Niñas, niños y adolescentes desarrollan su proyecto de vida y su capacidad de aspirar, cumpliendo así sus expectativas vitales
 - 1.2. Niñas, niños y adolescentes disfrutan de una educación pertinente, equitativa, segura e inclusiva

1.3. Niñas, niños y adolescentes disfrutan de una educación crítica, colaborativa y creativa, orientada a la transformación social

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

2.1. Niñas, niños y adolescentes disfrutan de relaciones positivas y empáticas, basadas en el respeto con sus figuras de apego, referentes adultos y sus pares

2.2. Niñas, niños y adolescentes confían plenamente en las personas de su entorno y se sienten seguros y protegidos en su comunidad y entorno escolar

2.3. Niñas, niños y adolescentes disfrutan de sistemas de protección de la infancia efectivos que previenen y erradican cualquier forma de violencia y les protegen de la vulnerabilidad extrema, crisis y desastres

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

3.1. Niñas, niños y adolescentes se organizan y actúan como agentes de cambio social

3.2. Niñas, niños y adolescentes impulsan en sus comunidades y entorno la toma de consciencia alrededor del desarrollo sostenible

3.3. Niñas, niños y adolescentes promueven en sus comunidades y entornos sociales cambios en valores, creencias y normas sociales

A nivel del Marco Programático Global 2021-2025 contamos con un borrador de indicadores globales o KPI para cada área programática, que en el momento de redacción de este informe está en proceso de revisión y ajustes, dentro del esfuerzo de construcción del Sistema de Medición del Impacto Social. La elaboración de estos indicadores globales de impacto se ha hecho a través de un proceso participativo con todas las Oficinas País para la recogida de sugerencias y mejoras.

Además, a través de las evaluaciones y la sistematización de aprendizajes, obtenemos evidencias del impacto de nuestras acciones, las cuales nutren nuestro aprendizaje continuo. Durante el año 2025, año final de vigencia del Marco Programático Global 2021-2025, se llevará a cabo su evaluación y la de sus resultados de impacto, la cual será considerada a su vez como evaluación intermedia de los avances hacia el Marco de Impacto Global 2020-2030, y sus hallazgos y aprendizajes nos ayudarán a proyectar mejor nuestros esfuerzos para continuar trabajando por el logro de todos los Resultados de Impacto Social previstos para 2030. De esta forma, está asimismo prevista la realización de una evaluación final en 2030 para medir el impacto social general conseguido, así como el grado de contribución de Educo al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Ambas evaluaciones se llevarán a cabo mediante la aplicación de metodologías cuantitativas y cualitativas utilizadas en las prácticas de investigación, la evaluación social y la evaluación de impacto, y se apoyarán en las conclusiones elevadas desde el Sistema de Medición de Impacto Social, y en las evaluaciones específicas realizadas a los distintos proyectos y programas de Educo.

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 y 2020 se llevó a cabo la [Evaluación del Plan Estratégico Educo 2015-2019](#), cuyos resultados principales se pueden resumir en los nueve siguientes puntos:

1. La apropiación interna del enfoque de derechos de la infancia en los últimos cinco años es uno de los elementos que más sobresalen. Aunque todavía hay diferencias entre el nivel de apropiación e implementación del enfoque entre las diferentes Oficinas País y también en sede, no hay duda de que hoy Educo es una ONGI dedicada a los derechos de la infancia.

2. En general, el hecho de centrarnos en las áreas de educación, protección y gobernanza ha sido un éxito. Nos ha permitido enfocar nuestra estrategia programática, generar saber hacer y obtener el reconocimiento del sector en estas áreas. Sin embargo, la capacidad de la organización para generar impacto en las tres áreas ha sido desigual. Más aún, el hecho de que cada área a menudo se tratase separadamente ha reducido la capacidad de Educo para lograr mayor impacto.
3. La Estrategia de educación ha proporcionado un marco claro de acción. Pese a ello, nuestro trabajo en educación se ha centrado casi siempre en el sistema educativo formal. En el futuro debemos poner más énfasis en el trabajo con niñas, niños y adolescentes que se encuentran fuera del sistema escolar. En tanto que organización hemos avanzado mucho en temas de protección, sobre todo si pensamos que en 2015 no contábamos con conocimientos internos tangibles en este campo. La elaboración de la Política de protección y buen trato y su implementación han sido resultados clave en esta área.
4. A pesar de nuestro esfuerzo en realizar proyectos relevantes en cuanto a rendición de cuentas adaptada a la infancia, junto con Consejos de niñas, niños y adolescentes, la gobernanza es el área estratégica en la que menos hemos avanzado. La ausencia de una estrategia clara y la falta de especialistas en la materia hacen que resulte difícil avanzar más en nuestro trabajo sobre gobernanza. En el futuro tendremos que hacer hincapié en la participación de niñas, niños y adolescentes mediante la promoción de su propia agencia. Para ello, necesitaremos aumentar nuestro conocimiento sobre qué valoran los niñas, niños y adolescentes en la vida, así como difundir y utilizar mejor y más ampliamente esta información.
5. Necesitamos que el enfoque de nuestro trabajo sea más a largo plazo y más orientado a resultados. Para conseguirlo, debemos desarrollar una mayor capacidad para evaluar el impacto generado y nuestro progreso en la búsqueda de los resultados perseguidos. Por tanto, hace falta contar con indicadores comunes y globales más enfocados, trabajar con una perspectiva orientada a resultados y promover la rendición de cuentas interna y externa.
6. Nuestro compromiso, en 2015, de desarrollar colaboraciones más sólidas y de participar en alianzas y redes ha sido un éxito, puesto que nos ha permitido colaborar y cocrear con otras organizaciones de la sociedad civil y administraciones públicas, promoviendo el aprendizaje mutuo. Aun así, debemos hacer todavía más hincapié en el enfoque de colaboración entre múltiples agentes.
7. En cuanto a nuestro trabajo en incidencia, Educo ha progresado muchísimo en los últimos cinco años. Pese a que ha sido difícil desarrollar una estrategia coherente y global y generar documentos de posicionamiento específicos, hemos comenzado a desarrollar conocimiento interno y a realizar importantes tareas de incidencia, tales como la campaña global Joining Forces. Y lo que es más importante, en los últimos cinco años hemos ido ganando conciencia de la necesidad capital y estratégica de reforzar aún más nuestras capacidades de incidencia y participación pública. En el futuro queremos ser todavía más ambiciosos con nuestro trabajo en el área de incidencia comunitaria, nacional, regional y global.
8. El enfoque de género en el desarrollo no está lo bastante integrado en los niveles programático y organizacional. Debemos hacer hincapié en el refuerzo de las capacidades de los equipos y de las organizaciones socias en el enfoque de género en el desarrollo, y promover la transversalización y el fomento de nuestro trabajo de empoderamiento de niñas y mujeres.
9. En los últimos cinco años hemos incrementado nuestra capacidad de obtener y gestionar con éxito fondos públicos e institucionales de prestigiosos financiadores como AECID y ECHO. Pese a ello, para aumentar la sostenibilidad de la organización necesitamos diversificar más nuestros fondos.

Todas estas conclusiones y dificultades han sido analizadas exhaustivamente y socializadas con los equipos. Han servido para el aprendizaje organizacional y para la planificación tanto del Marco de Impacto Global 2020-2030, como del Marco Programático Global 2021-2025 y del Plan de Desarrollo Organizativo Global. En concreto, se han establecido las siguientes prioridades de acción (entre otras):

- Tanto el Marco de Impacto Global 2020-2030 como el Marco Programático Global 2021-2025 han consolidado los enfoques de derechos y de bienestar, y han reforzado el vínculo entre ellos.
- El Marco Programático Global 2021-2025 recoge las tres áreas principales de trabajo (educación, protección, gobernanza) pero desde un enfoque holístico y sistémico, con múltiples conexiones de acción entre ellas. También se ha velado porque los proyectos aprobados en la nueva convocatoria incluyan lo más posible esta mirada complementaria de las diferentes áreas.
- El área de educación ha marcadamente incluido el sistema educativo no formal y la vocación profesional, y los vínculos o pasarelas con el sistema formal. Se ha establecido un objetivo específico para la primera infancia, y se da especial importancia a garantizar la permanencia en las transiciones, y que la educación sea inclusiva, segura y de calidad.
- Se ha seguido avanzando en el área de protección durante los dos últimos años, implementando proyectos estratégicos en las diferentes regiones, sobre todo en el Sahel. También el escenario de la COVID-19 ha sido un acelerador de este proceso, para dar respuesta a las grandes necesidades de protección de niños, niñas y adolescentes frente a la crisis. Hemos avanzado también en el área de la acción humanitaria, con importantes proyectos de protección y educación en emergencias en Sahel, Centroamérica y Bangladesh.
- Hemos alargado el ciclo de vida de los proyectos de desarrollo a 2,5 años en la mayoría de los casos, para que su impacto sea mayor.
- Contamos con un Marco de Impacto Global 2020-2030 y un Sistema de Medición de Impacto Social, con indicadores globales, que vertebran nuestra acción y monitoreo para la mejora continua.
- Hemos asumido el compromiso de fortalecer el sistema y prácticas de rendición de cuentas, sobre todo enfocado en niños, niñas y adolescentes, favoreciendo metodologías adaptadas y aumentando el grado de participación en todas las fases del ciclo de un proyecto.
- Seguimos reforzando nuestro trabajo en Investigación e Incidencia Global, prestando especial atención en aumentar nuestro conocimiento sobre qué valoran los niños, niñas y adolescentes en la vida y difundir y utilizar mejor y más ampliamente esta información.
- En nuestro Plan de Desarrollo Organizativo Global 2021-2023 se marcan como prioridades muchas de las cuestiones señaladas, como la diversificación de fondos, la formación técnica a los equipos, y el fortalecimiento de consorcios y partenariados.

4. ¿Cuáles son los eventos o cambios significativos en Educo durante el período del informe que sean relevantes para la gobernanza y la rendición de cuentas?

A continuación, detallamos los cambios más significativos que ha habido en la organización durante el periodo del informe:

- La **pandemia de la COVID-19** dio lugar a cambios importantes en las actividades planificadas para el 2020. Tras una valoración de las necesidades, gran parte de nuestros proyectos se reorientaron hacia actividades de respuesta a la emergencia sanitaria, incluyendo la distribución de alimentos, kits de higiene y kits lúdicos para niñas y niños, actividades de educación en emergencias y apoyo a la educación online, apoyo psicosocial en el contexto educativo e iniciativas de cash transfer, entre otras cosas. Esta reorientación ha supuesto un aumento significativo en el número de proyectos de acción humanitaria que Educo lleva a cabo y, como consecuencia, durante el último año la organización ha adquirido una importante experiencia y conocimientos en este ámbito, lo que le ha permitido posicionarse como actor humanitario en el sector.
- En el 2020 publicamos nuestro [Marco de Impacto Global 2020-2030](#) (MIG), pieza angular de nuestro nuevo Ciclo de Planificación Institucional, que sustituye la metodología utilizada en los últimos cinco años para generar el anterior Plan estratégico (2015-2018) y los Planes país (2016-2019). Para más información, ver el apartado A1.
- Durante el 2020 hubo **cambios en la dirección general de Educo**. En mayo del 2020, José Faura deja el puesto de director general de la organización. En noviembre del 2020, dimos la bienvenida a Pilar Orenes como nueva directora general de Educo, y a Guiomar Todó como nueva directora general adjunta.
- Con respecto a nuestro enfoque geográfico, en el 2020 empezamos a implementar proyectos en **Níger**, en el departamento de Ouallam. Nuestro trabajo allí se centra en ofrecer una educación equitativa e inclusiva a los niños y niñas refugiados y desplazados internos que han sido afectados por la crisis de seguridad en la región. La gestión de los proyectos se realiza desde nuestra Oficina País de Burkina Faso, con equipo asignado a los programas de Níger.

B. Los resultados positivos se mantienen

1. ¿Qué ha hecho Educo para asegurar la sostenibilidad de su trabajo más allá del ciclo del proyecto, según el compromiso 4?

En el ciclo de programación de nuestros proyectos, ponemos énfasis en que la planificación y diseño incluya un enfoque de viabilidad y sostenibilidad. Se incluyen estrategias específicas para asegurar esta sostenibilidad, como planes de salida o de perennización de las acciones, incluyendo desde el inicio a los titulares de obligaciones a través de convenios de colaboración, a los titulares de responsabilidades y de derechos con mecanismos de participación y acciones de formación y fortalecimiento de capacidades. Asimismo, en nuestras acciones humanitarias, trabajamos con el enfoque nexus humanitaria-desarrollo para la sostenibilidad de ciertas acciones.

Para ilustrar los resultados de la aplicación de estos enfoques y metodologías de trabajo, a continuación, presentamos algunos ejemplos de las acciones y resultados que hemos logrado durante el 2019/2020, hacia la sostenibilidad de nuestro trabajo:

Adopción de planes y leyes a medio y largo plazo

- Institucionalización de los Centros Municipales para el Desarrollo Infantil (CMDI) y los Centros de Día (CDD) en Bolivia en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), a raíz del proyecto de Fortalecimiento de Centros Municipales para brindar una atención de calidad e integral a niñas, niños y adolescentes del municipio de La Paz.
- Adopción del Programa de Jardín de Letras Bilingüe dentro del currículo oficial en Guatemala: el Ministerio de Educación (MINEDUC) ha incluido dentro de su oferta pedagógica para Primer Grado el Programa Jardín de Letras Bilingüe, con asignación de presupuesto. Inicialmente se reprodujo para la comunidad lingüística k'iche' y ha solicitado la elaboración de versiones en otros idiomas nacionales.
- Creación de planes y estructuras para la Reducción y Gestión del Riesgo de Desastres Centradas en la Infancia en Filipinas: a nivel de barangay se ha reconocido la contribución y la participación de los niños y las niñas en las actividades del barangay. Se han creado Planes de Mejora Escolar, Resoluciones del Barangay para el Plan de Desarrollo, el Plan de Reducción y Gestión del Riesgo de Desastres (DRRM), el Plan de Contingencia y el reconocimiento de los niños en la Unidad de Gobierno Local (LGU) y las Estructuras Escolares. La existencia de estos planes y políticas garantizará que las iniciativas de Reducción y Gestión del Riesgo de Desastres Centradas en la Infancia (CCDRRM) se incluyan sistemáticamente en todos los planes y cuenten con una asignación presupuestaria específica.
- En Malí, en el marco de acciones humanitarias hacia niñas, niños y adolescentes desplazados, para asegurar el nexus humanitaria-desarrollo, se han creado vínculos con los Servicios locales de Desarrollo Social y Economía Solidaria (SLDSES) para la continuidad de su cuidado.

Apropiación y continuidad de las acciones

- En Benín, en el marco de un proyecto de protección y acceso a la educación de niñas, niños y adolescentes en movilidad, los miembros del comité del pueblo para la gestión de las piraguas han asumido el compromiso de garantizar la duplicación de las piraguas y de contratar a trabajadores de las piraguas para el transporte de los escolares.
- En Guatemala, en el marco de un proyecto para la mejora de las capacidades productivas, políticas y organizativas de mujeres, el plan de salida permitió realizar un cierre operativo ordenado y sistemático a nivel comunitario. Se asumieron compromisos de parte de las Organizaciones de Mujeres de Base Comunitaria (OMBC) sobre la continuidad de las iniciativas en favor del ejercicio de sus derechos.

Fortalecimiento de capacidades

- En Bangladesh, los conocimientos y prácticas introducidos por el proyecto SASTO-Sanitation and Water en relación con el saneamiento y la higiene por parte de las familias y los estudiantes de la escuela se mantendrá en el tiempo. Además, los miembros de los comités se han comprometido a seguir transmitiendo el mensaje de concienciación.
- En Nicaragua, se ha constatado tras la evaluación de los proyectos, que el empoderamiento de los derechos de NN, los cambios en las creencias y actitudes de madres y padres de familia sobre la educación de sus hijas e hijos y sus prácticas disciplinarias, así como las capacidades pedagógicas fortalecidas por docentes, seguirá teniendo efectos positivos en la vida de NNA, con independencia de la continuidad de los proyectos.

Además, para asegurar la sostenibilidad de nuestro trabajo, integramos en nuestro quehacer los enfoques de Derechos de la Infancia, Bienestar de la infancia, enfoque de género y enfoque de capacidades, que orientan la programación de proyectos con la participación de las diferentes

titularidades de derechos. Estos enfoques se ven completados por la orientación a impacto de todas nuestras intervenciones, buscando así cambios significativos y sostenibles en la vida de las personas y comunidades.

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

Educo está realizando esfuerzos para desarrollar estrategias y activar espacios para **la gestión y capitalización del aprendizaje en el seno de la organización**. Esta meta supone avanzar en la construcción de sistemas y la promoción de cultura destinadas a rescatar, visibilizar y compartir aprendizajes de nuestro trabajo relevantes y oportunos para la toma de decisiones hacia la orientación estratégica y la mejora sistemática de nuestros programas, proyectos y procesos.

Al inicio de 2019, se puso en funcionamiento un **sistema de seguimiento y reporte institucional** con el objetivo de comunicar los resultados y avances de nuestras principales estrategias, identificar aprendizajes y retos relevantes, facilitar la reorientación y mejora continua de nuestra actividad y contribuir a la transparencia y la rendición de cuentas internas. El sistema se basa en la elaboración de informes periódicos (4 en 2019, 1 en 2020), y un informe de cierre de ejercicio, que reúnen datos e información de sede y de las Oficinas País en torno a una serie de indicadores clave y preguntas de valoración. Estos indicadores están alineados con nuestra planificación institucional, permitiendo un análisis continuo de en qué medida estamos implementando lo que planificamos, y qué resultados estamos obteniendo. Los informes se comparten internamente con todo el personal de Educo, y se ponen a disposición de entidades y organismos acreditadores externos.

Este sistema se ha ido actualizando y refinando cada año en virtud de las prioridades estratégicas definidas en la planificación, así como de los aprendizajes que se han adquirido en el propio proceso de reporte y procesamiento de la información. A mitad del año 2020, se incluyeron una serie de indicadores dirigidos a recoger las **reflexiones de las Oficinas País sobre la vivencia de la COVID-19**, y entre otros, **qué hemos aprendido y cómo nos hemos adaptado** a la nueva situación.

A nivel programático, hemos finalizado y socializado el **Manual de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje**, que orienta al personal de Educo y de los socios sobre el uso de las **herramientas MERA**, y detalla cómo integrar estos conceptos en el ciclo de programación. La institucionalización de herramientas específicas ha servido para identificar buenas prácticas y elementos a reforzar en las estrategias y proyectos. Los aprendizajes son reportados, analizados y sistematizados para su socialización, y capitalización. En el 2021 se socializará un informe con sistematización de todas las evidencias y aprendizajes de los últimos dos años, por temáticas.

Durante el periodo, también hemos creado y fortalecido **espacios para compartir los aprendizajes con los actores externos (stakeholders) en terreno**. Entre ellas se encuentran las Reuniones de las Comisiones Mixtas (JCM) de los proyectos, que reúnen a los diferentes actores locales (organizaciones socias, miembros de la comunidad y autoridades) para supervisar avances, identificar retos y acordar mejoras en las estrategias y actividades.

A partir de 2020, Educo también está cumpliendo su compromiso de **publicar en la página web todos los informes de evaluación de nuestros proyectos de desarrollo**, un paso importante para cumplir con el principio de transparencia recogido en nuestro ideario institucional.

Otra iniciativa destacada de 2020 fue la **evaluación de los diez prototipos (proyectos de generación de aprendizaje y mejora a partir de la experimentación)** implementados en las Oficinas País entre 2017 y 2020. Los resultados, aprendizajes, productos/herramientas y perspectivas de capitalización y réplica a nivel de la estrategia global y a nivel de cada prototipo han sido documentados y difundidos internamente en el primer trimestre de 2021 a través de informe y fichas de socialización. Este trabajo ha revelado áreas de mejora sobre la práctica de principios y dinámicas internas de trabajo que pueden ser extrapolables en toda la organización, tales como la rigidez de las estructuras organizativas, la falta de coordinación y de priorización de objetivos o la insuficiente comunicación y rendición de cuentas entre los equipos.

Asimismo, en el apartado A3 presentamos un resumen de los diversos aprendizajes generados por las evaluaciones de nuestra Plan Estratégico 2015-2018 y de los correspondientes Planes País.

C. Lideramos con el ejemplo

1. ¿Cómo Educo proporciona liderazgo nacional y/o global en las prioridades estratégicas?

El contexto de la COVID-19 no ha impedido avanzar y reforzar la participación y el rol de liderazgo de Educo en el ámbito de la promoción de los derechos y bienestar de los niños, niñas y adolescentes. A lo largo del 2020 las Oficinas País han continuado integrándose como miembros de **redes nacionales** (por ejemplo, Bangladesh en *Citizens Platform for SDGs*, Filipinas en *Philippine Forum for Quality Basic Education*), continuando en el núcleo del sector (por ejemplo, Bolivia en el *Comité Directivo de la CONGI*, la Red de las principales ONG internacionales en el país), y asumiendo **nuevos liderazgos** (p.ej. Benín con la presidencia *del Marco de coordinación de ONGs de Educación en el departamento de Alibori*, España con el liderazgo de la *Coalición española de la Campaña Mundial por la Educación*) o participando en procesos estratégicos (por ejemplo, Níger en la elaboración del *Marco Programático de la Cooperación Española – grupo de trabajo Educación*, Guatemala en el *Marco Asociación País de AECID*). Este trabajo de incidencia ha conllevado la promulgación de políticas y leyes en países como Filipinas (*Republic Act 11510 institutionalizing the Alternative Learning System in Basic Education for out-of-school children in special cases and adults*) o Mali (*Décision Ministérielle pour doter le Mali d'un Référentiel sur l'Education Bienveillante*).

Es más, la pandemia ha movilizado el trabajo en red de la institución para dar respuesta a las necesidades emergentes de la población más vulnerable. Oficinas País como Malí, Bolivia o El Salvador se han sumado a las plataformas humanitarias nacionales, amparadas por Naciones Unidas, para abordar problemáticas y acción coordinada en torno a **clusters** de Educación, Protección, Wash, Nutrición, etc.

A nivel global, desde 2018 participamos en la **Alianza Joining Forces**, una iniciativa de seis ONG globales de derechos de la infancia, que busca crear sinergias y unir fuerzas para impulsar compromisos políticos hacia el cumplimiento de la *Convención de los Derechos del Niño* y los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. En los años 2019 y 2020, la labor de incidencia política y movilización social de Educo ha adquirido mayor relevancia e impactos a través de las acciones impulsadas a través de esta alianza en los diferentes países, véase en las campañas [Child Rights Now!](#) y [Ending Violence Against Children](#).

También a nivel global, durante el 2020 elaboramos y divulgamos el informe "[La escuela está cerrada, ¡Pero el aprendizaje no!](#)". Dicho estudio permitió conocer cómo las niñas, niños, adolescentes y jóvenes están viviendo la actual situación por la pandemia y elevar su voz en el contexto COVID-19. Los resultados fueron presentados en un webinar organizado por ChildFund Alliance con la participación de un panel de jóvenes adolescentes de cuatro países, expertos de organismos internacionales y la asistencia directa de 170 personas. La CEO de UNICEF mandó un email a CFA agradeciendo el informe y celebrando su calidad.

Durante 2020 desde las Oficinas País se han realizado llamamientos y acciones, fundamentalmente a través de **encuentros virtuales y webinars**, para instar a los Gobiernos, sector privado, comunidad internacional y organizaciones civiles a prestar atención a diferentes problemáticas (educación a distancia, trata y violencia comercial sexual, matrimonio infantil, salud adolescente, trabajo infantil, etc.) y en especial a la situación de vulnerabilidad acentuada que vive la infancia ante la crisis COVID-19. Algunas de estas acciones han contado con una importante cobertura mediática.

Estos papeles de liderazgo nos dan la oportunidad de adquirir y aportar expertise para influir sobre la agenda política hacia la promoción de los derechos y el bienestar de la niñez y adolescencia, y contribuir a la proyección de nuestra imagen como agente de transformación social.

2. ¿Qué evidencias tiene Educo de que este liderazgo es reconocido y acogido por sus pares y partes interesadas, especialmente las poblaciones afectadas?

Educo constata el reconocimiento de su labor por parte de los grupos de interés a través de diferentes medios. Por un lado, los procesos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas recogen las percepciones y valoraciones de los socios y poblaciones participantes sobre el desempeño realizado y los resultados observados de nuestra acción programática. Por otro lado, las propias dinámicas establecidas de comunicación e intercambio con los miembros de las redes y plataformas nos facilitan comprensión sobre nuestro valor añadido e imagen corporativa. Esta notoriedad se corrobora por las numerosas ocasiones en que somos invitados dentro del panel de expertos en eventos y webinars organizados por otras entidades en los países. Finalmente, los impactos y reacciones en medios de comunicación y redes sociales constituyen un indicador útil para evaluar las campañas y los mensajes lanzados por Educo para mejorar los derechos y bienestar de la niñez y adolescencia.

A continuación, presentamos algunos resultados que muestran el reconocimiento formal de Gobiernos y otros organismos a Educo en el año 2020:

- El Salvador: Reconocimiento a Educo por su contribución a la construcción de la Política municipal de niñez, adolescencia y juventudes de la Alcaldía de San Salvador
- Filipinas: Nuestro modelo de clases de refuerzo ha sido adoptado por la Oficina Regional del Ministerio de Educación (DepEd), y ésta la ha recomendado a nivel nacional.
- Burkina Faso: Además de ser reconocida como una ONG experta en educación, Educo se afirma cada vez más en materia de cohesión social y protección de la infancia, y como tal, ha sido nombrada Asesora de la sala de menores del Tribunal de Instancia Superior de Ouahigouya.
- Benin: Las notas de felicitación dirigidas a Educo por los actores (Ministerio de Desarrollo, Asociaciones de desarrollo comunitario de la comuna de Karimama) reconocen la contribución de la Fundación a movilizar con éxito a las comunidades en la gestión de las escuelas de la comuna.

3. ¿Cómo Educo aplica a) la inclusión y protección de los derechos humanos, y b) los derechos de las mujeres y la igualdad de género, de acuerdo con los compromisos 1-2?

a) ¿Cómo Educo aplica la inclusión y protección de los derechos humanos?

Nuestro Marco de Impacto Global 2020-2030 recoge nuestros valores, principios y enfoques, entre los que destacan:

- Valores: Compromiso social, Equidad, Respeto
- Principios: No discriminación, Participación
- Enfoques: Enfoque de derechos de la infancia, Enfoque de bienestar, Enfoque de capacidades, Enfoque de Género en desarrollo

Para la aplicación de estos principios y enfoques, es clave su consideración tanto en la planificación organizacional como en todo el ciclo de programación de proyectos. En este sentido, son incorporados desde la planificación de proyectos y selección de participantes, donde se diagnostican las necesidades tanto materiales como estratégicas para los diferentes grupos y géneros con los que trabajamos, y durante la implementación y evaluación de los proyectos.

Contamos además con una [Política global de Protección y Buen trato hacia las Niñas, Niños y Adolescentes](#), de aplicación en todos los países de intervención, con protocolos y mecanismos específicos para la protección de la infancia y las comunidades donde trabajamos.

Las organizaciones socias de implementación son también reforzadas en sus conocimientos y aplicación sobre esta Política de protección y buen trato y la Política de Equidad de Género de Educo.

Como ejemplos concretos podemos señalar el trabajo realizado en Bolivia con niños, niñas y adolescentes con discapacidad e inclusión educativa. En el proyecto "Promoviendo el Ejercicio de los Derechos a la Educación y a la Protección para la Primera Infancia Fase II" (BO2014), ejecutado durante la gestión 2020, las intervenciones tomaron en cuenta la igualdad de género y la inclusión educativa. En cuanto al enfoque de interculturalidad, la implementación del Programa considera las diversidades de población con la que se trabaja, ajustando sus estrategias a los contextos y utilizando recursos como el personal, para la trasmisión de mensajes básicos en el idioma materno de los participantes (quechua). Por otro lado, en Filipinas destaca el trabajo con niños, niñas y adolescentes con discapacidad en el proyecto RICCE (Relevant, Inclusive and Child-centered Education), y con niños, niñas y adolescentes con dificultades de comprensión lectora en el proyecto LEARN (Learner's Easy Access to Reading and Numeracy).

b) ¿Cómo Educo aplica la promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad de género, de acuerdo con los compromisos 1-2?

En materia de derechos de las mujeres y equidad de género, contamos con una [Política de Equidad de Género](#) de aplicación global, y con una Comisión de Equidad de Género inter-departamental que impulsa la implementación del Plan de Acción de dicha política.

Durante los dos últimos años hemos seguido avanzando en la transversalización del Enfoque de Género en desarrollo, con los siguientes hitos destacables:

- Nombramiento de una especialista referente de género dentro del equipo de Desarrollo de Programas.

- Difusión de la Política de Equidad de Género en las Oficinas País y con las organizaciones socias locales.
- Plan de Igualdad en España: en el 2020 elaboramos un *Plan de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral (2021-2025)*. El Plan hace efectivo el derecho de igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres, la no discriminación y el respeto a la diversidad, promoviendo un entorno seguro y saludable. Si bien, el ámbito de aplicación de este Plan se ciñe a las personas que tengan una relación contractual regida por la legislación española, al tratarse de la sede global, desde donde se establecen procedimientos y guías, se considera como un punto de partida para inspirar a las Oficinas País en sus planes de desarrollo organizativo.

En el ámbito de las Oficinas País, subrayamos algunos ejemplos de aplicación:

- Mali: El proyecto de *Niñas trabajadoras domésticas* se dirige directamente a las niñas, especialmente a las más vulnerables. En este sentido, el proyecto ha llevado a cabo actividades que han contribuido al empoderamiento de las niñas con el objetivo de contribuir a la eliminación de las desigualdades de género en el trabajo y a la lucha contra la violencia de género en todas sus formas.
- Bolivia: El Programa “Protejeres”, ha desarrollado una Estrategia de Género donde se estipula el posicionamiento del Programa y brinda las orientaciones para la promoción de relaciones equitativas de género, abordando estrategias como el análisis de las relaciones, empoderamiento de niñas y adolescentes mujeres y la promoción de masculinidades positivas tanto en niños y adolescentes hombres como en población adulta, hombres y mujeres.

4. ¿Cómo se minimizan los impactos negativos de Educo 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?

En Educo contamos con una [Política de Protección y buen trato hacia las Niñas, Niños y Adolescentes \(NNA\)](#). Además, durante el 2020 se han aprobado tanto el **Código de Conducta** como la **Política sobre Acoso, Abuso y Explotación Sexual (PSEAH)**¹. La implementación de la Política PSEAH será impulsada por la nueva Referente Global de Salvaguarda, que desde principios de 2021 se encarga de articular y gestionar toda la normativa institucional relacionada a este tema, además de organizar y llevar adelante los procesos de implementación en toda la organización (ver más información en el apartado H3).

Asimismo, a nivel programático aplicamos el principio de **Do No Harm**, y medimos los impactos, tanto positivos como negativos, para establecer medidas correctivas.

A través de nuestra Política de Protección y Buen Trato hacia las Niñas, Niños y Adolescentes (NNA), 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. Durante el 2019 y 2020, hemos hecho avances importantes en la implementación de esta Política, incluyendo:

- La revisión completa de la Política de Protección y Buen Trato hacia NNA, su aprobación y disseminación en la organización.

¹ El Código de Conducta y la Política sobre Acoso, Abuso y Explotación Sexual estarán disponibles en nuestra página web a partir de julio 2021.

- Acompañamiento y fortalecimiento a las organizaciones sociales locales en materia de protección de la infancia. En este ámbito destaca la iniciativa en España de formación a entidades sociales apoyadas por la Fundación La Caixa.
- El mantenimiento de reuniones de la Comisión Global para la Implementación de la Política de Buen Trato hacia NNA en todos los niveles de la organización.
- La puesta en marcha de mecanismos oficiales de notificación y respuesta relacionados a esta política, en todas las Oficinas País.
- El mantenimiento de reuniones de coordinación e intercambio de las redes regionales de aprendizaje sobre la protección de la niñez.
- La realización de talleres de formación con Keeping Children Safe en las regiones de Asia y África a principios del 2019 (la región América fue capacitada durante el 2018).
- Implementación de procesos de autoevaluación semestrales en todas las Oficinas País en base a los estándares de Keeping Children Safe para obtener su Certificación Nivel 1.
- La elaboración y difusión de la versión amigable para la niñez de la misma Política ([aquí](#) y [aquí](#)).
- La realización de mapeos del sistema de protección en todos los países de América y el inicio de estos procesos en Asia y África a finales de 2020, que continúan desarrollándose durante el 2021.

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 las que pueden anticipar mejor los 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 NNA, en el ciclo de proyecto llevamos a cabo actividades concretas como, por ejemplo:

- 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. En nuestro formulario de proyectos se incluye una matriz para facilitar la identificación de riesgos donde se evalúan su probabilidad e impacto, obteniendo un nivel de riesgo (bajo - medio - alto), e identificando las medidas a implementar para cada uno de ellos.
- El establecimiento de medidas de prevención específicas como el consentimiento informado, y la adaptación de horarios, lugares y espacios para la realización de actividades.

5. ¿Cómo demostrar una gestión responsable con el medio ambiente?

Políticas y estándares:

Nuestro nuevo Marco de Impacto Global 2020-2030 refleja el convencimiento de que no podemos pensar el bienestar humano y, específicamente, el de los niños, niñas y adolescentes, sin pensar también en la relación con el entorno natural y la amenaza de la crisis climática. Por lo tanto, durante los próximos diez años trabajaremos para conseguir el siguiente impacto social: "Niñas, niños y adolescentes disfrutan plenamente de su bienestar, sus derechos y de las oportunidades para desarrollar sus capacidades en un planeta compartido".

Así, todas las actuaciones que desarrollaremos durante este periodo deben contribuir a lograr este impacto social, en el que el bienestar y el disfrute de los derechos de la infancia van intrínsecamente ligados a la protección del medio ambiente. Por otra parte, nuestro nuevo Plan de Desarrollo Organizativo 2021-2023 incluye, como meta específica para los próximos tres años, la reducción de la huella medioambiental de nuestra acción para contribuir a la transición ecológica.

Nuestra [Política de Medio Ambiente](#) es una pieza clave de esta apuesta, ya que en esta Política establecemos nuestro compromiso con la protección del medioambiente y definimos los objetivos y líneas de acción para contribuir a reducir dicha huella ambiental tanto en lo que respecta a la ejecución de programas y proyectos, como al quehacer cotidiano de la institución.

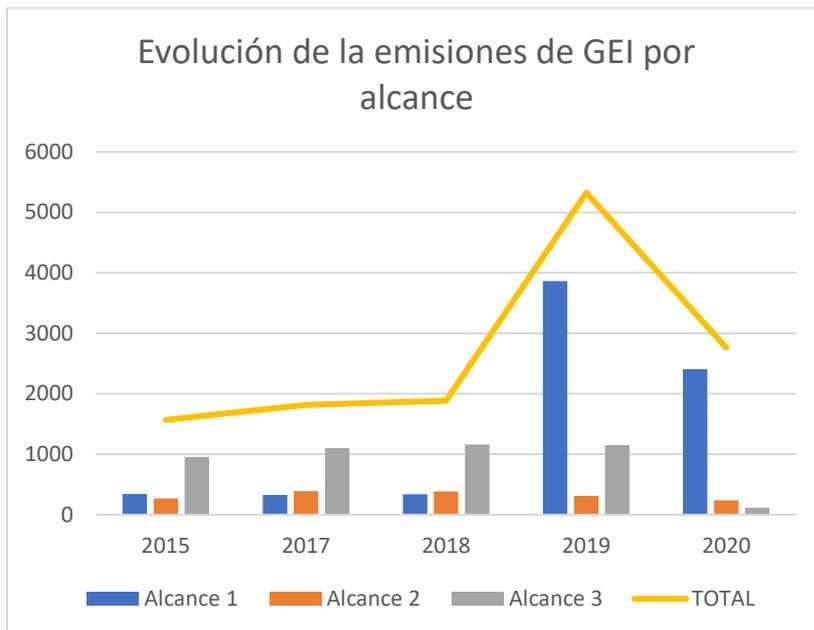
Durante el 2020, Educo ha jugado un importante papel en la elaboración de documentos clave en el seno de ChildFund Alliance, como los "Estándares de sostenibilidad medioambiental", compartidos por todas las organizaciones miembro de la alianza y que orientan el trabajo para la protección del medio ambiente y la reducción del impacto generado por nuestra actuación, o el documento de posicionamiento político "Adaptación al cambio climático y sostenibilidad ambiental", que será oficialmente aprobado en junio de 2021.

Cálculo huella de carbono:

En cuanto a la medición y seguimiento de nuestro impacto medioambiental, realizamos el cálculo de la huella de carbono de la organización, en la que estimamos las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) asociadas a las actividades de Educo. Para el cálculo de los años 2019 y 2020 hemos utilizado la *Guía de cálculo de emisiones de gases con efecto invernadero* en sus versiones de 2020 y 2021 que publica la Oficina Catalana de Cambio Climático (OCCC) y que utiliza la metodología de la norma ISO 14064-1:2018. El cálculo se realiza a nivel global, incluyendo las emisiones directas e indirectas de nuestras actividades en sede, delegaciones en España y nuestras Oficinas País en África, América y Asia.

Se ha tomado como año de base para el análisis de la huella de carbono el 2015, dado que fue el primer año en el que se incluyó el cálculo de las emisiones de todas las Oficinas País para todos los alcances.

Emisiones de GEI (en tCO ₂ eq)	2020	2019	2018	2017	2015
Alcance 1: consumo de combustible en fuentes fijas y desplazamientos en vehículos propios, emisiones fugitivas climatización	2404,91	3863,27	338,91	324,85	344,96
Alcance 2: Consumo de electricidad	238,96	310,45	383,79	390,85	266,56
Alcance 3: Viajes de trabajo, viajes in itinere y papel	117,82	1150,59	1160,76	1102,05	956,48
TOTAL	2761,69	5324,32	1883,46	1.817,75	1.568,00



Nota: Para los años 2019 y 2020 se ha ajustado la metodología del cálculo de las emisiones directas por fugas de gases para aparatos de climatización y refrigeración. Hasta 2018 se hacía una estimación de las fugas de acuerdo con los equipos utilizados en cada oficina. A partir de 2019, siguiendo la *Guía de cálculo de emisiones de gases con efecto invernadero* de la OCCC, se realiza el cálculo en base a las recargas de gas realizadas el año del cálculo y, por tanto, a las fugas producidas con anterioridad.

Los datos muestran que el total de emisiones aumentó significativamente en 2019 y se volvió a reducir en 2020. Destaca el aumento de emisiones directas (alcance 1) a partir del año 2019 por dos razones: en primer lugar, el cambio en la metodología de las emisiones fugitivas ha puesto de relieve el estado y el uso de los equipos de refrigeración en las oficinas de Mali, que reportan una cantidad significativa de kg de recarga de gases fluorados. La sustitución de los aparatos más antiguos ha permitido una reducción de las emisiones en 2020, pero se debe continuar con esta reducción. En segundo lugar, en el año 2019 se registró un aumento de los desplazamientos con vehículos propios en la oficina de El Salvador por la implementación de nuevos proyectos en nuevos municipios, algunos de ellos más alejados de las oficinas de Educo. Una vez terminados estos proyectos, la movilidad con vehículos propios volvió a reducirse.

En cuanto al alcance 2, las medidas de reducción del consumo de electricidad han tenido resultados positivos y las emisiones han disminuido progresivamente. Finalmente, la situación sobrevenida de pandemia por la COVID-19 hizo reducir drásticamente la movilidad durante el 2020. Desde marzo de 2020 hubo confinamientos en todos los países y la gran parte de la plantilla de Educo teletrabaja de forma preferente en casi todas las Oficinas País, por lo que los desplazamientos *in itinere* han sido insignificantes. Asimismo, a causa de la pandemia también se ha producido una reducción muy importante en los viajes de trabajo.

Para conocer con más detalle la huella de carbono de Educo, y ver la información desglosada por país, se puede consultar el informe publicado [en nuestra página web](#) que publicamos desde 2019. Este informe nos permite difundir la información sobre el cálculo de la huella de carbono a nuestros grupos de interés de manera divulgativa.

Investigación sobre medioambiente:

A nivel programático, se han presentado dos investigaciones que exploran la relación entre medioambiente y bienestar. Por una parte, la Oficina País de Bangladesh iniciará en 2021 el proyecto

“Enhancing climate resilience in the most climate affected communities by adapting locally suitable technologies through actions research (Climate Resilience through Action Research)”. El objetivo de este proyecto de investigación-acción es explorar tecnologías adaptativas adecuadas al contexto local y opciones de medios de vida alternativas para las comunidades vulnerables y afectadas por los desastres medio ambientales en la costa de Bangladesh. Con especial atención a los efectos adversos del cambio climático en niñas, niños, adolescentes y mujeres.

Por otra parte, la Oficina País de Bolivia ha presentado el proyecto “Protegiendo nuestro planeta y construyendo bienestar: La relación entre el trabajo en medio ambiente y el cumplimiento de los derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes”. El objetivo de esta propuesta de investigación es definir las subtemáticas específicas dentro de la temática de medio ambiente, en las que Educo Bolivia tendría que plantear proyectos para contribuir al cuidado y protección del medio ambiente y ligarlo al cumplimiento de los derechos y bienestar de niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

NUESTRO ENFOQUE DEL CAMBIO

D. Los grupos de interés se identifican cuidadosamente

1. Las principales partes interesadas. ¿Qué proceso utiliza Educo para identificarlas?

La infancia y adolescencia constituyen para Educo el centro de su visión y quehacer estratégico. En este sentido, el proceso de identificación de los grupos de interés se define desde un Enfoque de Derechos de la Infancia, desglosados 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.

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 y adolescente, así como 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 y adolescente que trabajan en Oficinas País y en sede, 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: **Childfund Alliance, CIVICUS, REEDS, CHS Alliance, Plataforma de infancia, Accountable Now, Voice, Keeping Children Safe, entre otros.**
- Medios de comunicación: **prensa, radio, televisión, medios 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 grupos de interés en cada país se basa en la planificación estratégica institucional de Educo. Una herramienta fundamental la constituyen los Análisis Situacional 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 los grupos en situación de mayor vulnerabilidad y en riesgo de exclusión, abandono, desprotección o víctimas de alguna forma de violencia, pero también a los grupos con alguna discapacidad. Particularmente, permite priorizar a las 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 permitan identificar con mayor precisión a 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 permitan realizar algún ajuste en tiempo y asegurar que ninguna persona está siendo excluida directamente o por omisión.

2. ¿Cómo nos aseguramos poder llegar a aquellos que están afectados o preocupados por nuestro trabajo?

La información sobre cómo involucramos a nuestros grupos de interés en nuestro trabajo, especialmente los niños, niñas y adolescentes, está presentada en los apartados E1 y E2.

Cabe resaltar también la adaptación de nuestras actividades al contexto COVID-19, para seguir llegando a las personas con las trabajamos a pesar de las restricciones sanitarias. Se han adaptado los programas a la situación de la pandemia, y se han conseguido redireccionar fondos internos rápidamente.

En Burkina Faso, por ejemplo, modificamos nuestros proyectos de educación para adaptarlos a una educación a distancia a través de la dotación de radios (8.000 radios a niñas y niños participantes de nuestros proyectos de educación primaria), para que puedan seguir las clases del Ministerio de Educación. De la encuesta de opinión que realizamos entre las niñas, niños y comunidades, se desprende que esta acción les ha permitido no desconectarse de la escuela y seguir aprendiendo, lo que facilita su integración cuando vuelven a la escuela presencial y limita el número de abandonos escolares. Las medidas de educación a distancia tienen un fuerte potencial para poder alcanzar a las niñas, niños y adolescentes que viven en contexto de inseguridad de otra índole (escuelas cerradas por amenaza terrorista, niñas, niños y adolescentes desplazados por causa de conflictos en sus zonas de origen, etc.).

3. ¿Cómo maximizamos la coordinación con otros actores 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 Partenariado](#) 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 o parternariado se basa en nuestros valores de compromiso social, equidad y respeto, y se prioriza el trabajo local 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, tengan 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 con el fin de no duplicar esfuerzos. Además, desde los talleres de planificación iniciales, se coformulan los proyectos y programas con nuestras organizaciones socias locales.

Educo también apuesta por **redes y 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. La participación también en **clústers** o grupos temáticos permite identificar acciones comunes. Los expertos en promoción y relaciones institucionales de las Oficinas País, 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 el contexto COVID-19, hemos impulsado la organización de webinars y otros tipos de comunicaciones virtuales para seguir colaborando con actores institucionales centrales y regionales y con otras ONG (nacionales e internacionales) en el desarrollo y la implementación de políticas y planes de respuesta de COVID-19, compartiendo experiencias y casos de éxito, así como movilizandoo recursos para la prevención de la pandemia.

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

1. ¿Qué vías ofrecemos a las partes interesadas para tener retroalimentación? ¿Cómo Educo demuestra que los grupos de interés clave reconocen que la organización escucha y actúa en base a la retroalimentación recibida?

Educo dispone de una [Política de Gestión de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones \(SQF\)](#) 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. Dentro de este proceso, trabajamos con las niñas, niños y adolescentes que participan en nuestros proyectos para implementar mecanismos de retroalimentación adaptados a sus necesidades y preferencias. Para información detallada sobre la implementación de esta política, ver el apartado J3.

Un ejemplo de mecanismos de retroalimentación son las **Jornadas de Puertas Abiertas (JPA)**. Actualmente estamos promoviendo la sistematización de las JPA como espacios de recogida de retroalimentación y difusión de información en los que Educo presenta su trabajo y el de sus organizaciones socias locales, y donde todos los grupos de interés invitados, y especialmente las niñas, niños y adolescentes, pueden realizar preguntas, sugerencias, quejas y felicitaciones. Cada Oficina País adapta este evento a su contexto y cultura local, en línea con nuestra Guía de Jornadas de Puertas Abiertas. En el contexto de la pandemia de COVID-19, la Oficina País de Nicaragua ha preparado una versión virtual de la Jornada de Puertas Abiertas, protagonizada por un grupo niñas y niños, en la que se ha colaborado con una red de televisión nacional para realizar difusión extensiva a través de redes sociales. Estaremos compartiendo los aprendizajes de esta experiencia y valorando su posible replica en otras Oficinas País.

Por otro lado, durante la pandemia de COVID-19 hemos puesto en marcha el **'monitoreo post-distribución'** (Post-distribution monitoring, PDM), como mecanismo para recoger retroalimentación de las comunidades sobre el apoyo dado durante la emergencia. Las personas participantes opinan y hacen propuestas sobre los productos entregados, el proceso de entrega, los mecanismos de comunicación y la selección de participantes, entre otras cosas. En Bangladesh, por ejemplo, los equipos han utilizado mecanismos digitales (portal online y teléfonos móviles) para realizar las entrevistas y recoger datos. A raíz de esta experiencia, el equipo ha ganado nuevos conocimientos y capacidades técnicas en la realización de monitoreo a distancia a través de herramientas digitales. Esta manera de trabajar se ha mostrado muy eficaz y, como consecuencia, se valorará su implementación en otros contextos y con proyectos de desarrollo.

En Filipinas, en el 2020 se ha comenzado a realizar **encuestas online y offline** con socios comunitarios, para pedir sus opiniones sobre diferentes aspectos de los proyectos, incluyendo su relevancia, efectividad e impacto, sobre diversas cuestiones relacionadas con el proceso de recogida de feedback y sobre la difusión de información acerca de Educo y su trabajo. Los resultados de estas encuestas han brindado información valiosa sobre la situación y necesidades de las comunidades y se incluyen en el informe final de proyecto.

Respecto a las **organizaciones socias locales (OSL)** con las que trabajamos, utilizamos mecanismos como comisiones mixtas, reuniones periódicas (online y presenciales), talleres y consultas, para recoger

su retroalimentación. Asimismo, durante el 2020 las OSL han proporcionado su retroalimentación sobre nuestro nuevo Marco de Impacto Global 2020-2030 (ver apartado E2).

A nivel interno, contamos con diversos mecanismos para recibir la retroalimentación de las personas que forman parte del equipo, y asegurar que sus opiniones contribuyen a la mejora de la organización. Un ejemplo sería la **Encuesta de Cultura Organizacional (ECO)**, una encuesta anónima de 138 preguntas que nos permite identificar las áreas de fortaleza y áreas de mejora en nuestra cultura organizacional. La encuesta nos proporciona datos concretos que permiten orientar y respaldar la toma de decisiones y hacer un seguimiento de nuestros avances en los diferentes ámbitos. Previamente, la ECO se llevaba a cabo al final de cada ciclo estratégico, pero a partir del 2020 la realizamos semestralmente, con el objetivo de contar con datos más actualizados que nos permitan responder de forma más ágil.

En cuanto a las **personas que colaboran** con Educo, además de los canales permanentes que tienen para enviarnos su retroalimentación (teléfono y correo electrónico del centro de atención al colaborador y las redes sociales), cada año enviamos una encuesta de satisfacción para recoger sus opiniones y sugerencias.

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

Hemos logrado hacer partícipes a nuestros diferentes grupos de interés en nuestras reflexiones estratégicas. Efectivamente, tanto para la evaluación de nuestro anterior Plan Estratégico 2015-2019 y de cada uno de los planes país 2016-2019, como para la elaboración de nuestro nuevo Marco de Impacto Global 2020-2030 y de nuestro Marco Programático Global 2020-2025, hemos fomentado la participación de nuestros diferentes grupos de interés.

Para ello, tal y como se explica en el apartado A1, hemos creado un grupo de personas embajadoras encargado de facilitar y asegurar la participación de nuestras organizaciones socias locales, las personas participantes de nuestros programas y proyectos y especialmente las niñas, niños y adolescentes, así como los titulares de obligación y responsabilidades con quienes trabajamos. Por ejemplo, para la elaboración de nuestro Marco de Impacto Global 2020-2030, hemos recibido aportaciones de 423 personas trabajadoras de Educo, 452 actores externos (participantes de proyectos, organizaciones socias locales, autoridades locales, miembros de la comunidad) y 199 niñas, niños y adolescentes participantes de proyectos.

Además de su participación a nivel estratégico, fomentamos la **participación de las niñas, niños y adolescentes** dentro de nuestro 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 puedan participar activamente en la toma de decisiones sobre todos aquellos asuntos que les afectan.

En cuanto a las diferentes fases 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, por ejemplo, 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. Las evaluaciones finales y procesos de capitalización de buenas prácticas y lecciones aprendidas también tienen un enfoque participativo.

En España, en febrero del 2020 el Consejo Asesor Infantil del proyecto *Érase una Voz 2*, acudió al Congreso de los Diputados para presentar las principales conclusiones del informe de investigación de Educo "[Érase una voz....sí no nos crees, no nos ves](#)"² y reclamaron a los representantes de los diferentes partidos políticos la aprobación de una ley que permita acabar con la violencia contra la infancia. *Érase Una Voz 2* comienza su andadura en el año 2017, cuando desde Educo preguntamos a niños y niñas por su opinión sobre la violencia ejercida contra la infancia. Para ello, se creó un Consejo Asesor Infantil formado por 11 niños y niñas de entidades sociales que trabajan con infancia vulnerable en diferentes puntos de España, con el objetivo de que participaran en el diseño de la investigación, así como el análisis de resultados y establecimiento de conclusiones y propuestas. A raíz de esta investigación, pusimos en marcha la campaña "[Activa la Escucha](#)", con el objetivo de crear espacios de escucha a la infancia y fomentar una cultura de buen trato hacia niñas y niños.

Por otro lado, en abril 2020, en el contexto de la pandemia de COVID-19, hemos realizado el estudio "[La escuela está cerrada ¡pero el aprendizaje, no!](#)" con casi 4.500 niños, niñas y adolescentes en 10 países, con el fin de entender sus preocupaciones, opiniones y expectativas durante esta situación, y poder responder de la forma más relevante posible, así como promover su participación activa, elevar su voz y demostrar la importancia de escuchar a la niñez. Para información adicional, ver el apartado C1.

3. ¿Cuáles son los principales comentarios (positivos y negativos) que Educo recibido de las principales partes interesadas?

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 2020 están recogidas en nuestro último Informe Anual de SQF, que estará disponible [aquí](#) en nuestra página web a partir de julio 2021. Asimismo, esta información está resumida en el apartado J3.

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

1. ¿Cómo identificamos y recopilamos evidencias sobre las causas fundamentales de los problemas que se abordan, y cómo utilizamos estas evidencias para apoyar nuestros posicionamientos?

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, y adolescencia. Los estudios, investigaciones sociales y procesos de diagnóstico situacional de los

² Este estudio se realizó con la participación de casi 1.000 niños y niñas de toda España, entre de 10 y 14 años para conocer su percepción sobre la violencia ejercida contra la infancia. Posteriormente, el Consejo Asesor Infantil se implicó en tareas de interpretación de resultados, comunicación del informe de investigación (portavocía en ruedas de prensa y en diferentes medios de comunicación), y en acciones de incidencia, como su visita al Alto Comisionado para la lucha contra la pobreza infantil que depende de Presidencia del Gobierno.

contextos donde trabajamos nos aportan evidencias y nutren las bases argumentativas de nuestros posicionamientos para provocar cambios en las condiciones de los niños, niñas y adolescentes. También son esenciales las evidencias generadas a través del monitoreo y evaluación de los proyectos que ejecutamos. Se trata de procesos participativos donde la voz de las poblaciones interesadas, especialmente niños, niñas y adolescentes, juega un papel preponderante.

Durante el bienio 2019-2020, la organización ha continuado con la apuesta de investigación para detectar y profundizar sobre las vulneraciones de derechos de la infancia en los países donde trabajamos. Se han producido y documentado múltiples hallazgos útiles para la definición de estrategias programáticas y comunicativas. Exponemos algunos ejemplos de la relevancia de los nuevos conocimientos con vistas a una orientación de la intervención:

- Guatemala: A finales del año se concluyó un mapeo de cómo se encuentra el sistema de protección infantil y juvenil a nivel nacional, con la detección de los principales actores, deficiencias y fortalezas. Asimismo, permitió contar con una ruta de derivación para la denuncia a vulneración o desprotección de niños, niñas y adolescentes.
- Burkina Faso: Los análisis situacionales de derechos de la niñez han permitido identificar problemas críticos como la falta de actas de nacimiento y registro civil, violencia contra LGTBI, la migración peligrosa, las peores formas del trabajo infantil, la mendicidad, los niños, niñas y adolescentes no acompañados, y los menores en conflicto con la ley.
- Mali: El estudio sobre la migración de las niñas de la región de Ségou hacia los centros urbanos de Mali mostró que, tanto en el trayecto como en los hogares de destino, las niñas están expuestas a diversas formas de explotación y violencia, incluyendo la sexual. También nos permitió identificar con precisión los lugares de origen en Ségou, y así definir una estrategia de acción con la lógica del flujo origen-trayecto-destino.

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

Hacemos eco de este testimonio del equipo Educo de Mali: «la gestión concertada y participativa con todas las partes interesadas es el enfoque que ha prevalecido para todas las actividades, especialmente las relacionadas con la sensibilización, el desarrollo de capacidades y la promoción». Así pues, tal y como seguimos con los proyectos de desarrollo, nuestras intervenciones de incidencia son diseñadas y ejecutadas con amplia participación de las poblaciones de interés. Concretamente, los órganos gubernamentales, organizaciones comunitarias, ONG, grupos de niños, niñas y adolescentes y personas de su entorno juegan un papel central en el desarrollo e impulso de posicionamientos para mejorar las políticas de atención a la infancia y adolescencia. Es más, como organización catalizadora, gran parte de la estrategia de incidencia la llevamos a cabo a través de redes y alianzas, a nivel estatal y local, donde aprovechamos sinergias, complementamos expertise y sumamos esfuerzos para lograr los impactos deseados.

Este enfoque pasa en parte por la formación y sensibilización de los actores clave, incluidos los legisladores y la propia infancia. Por ejemplo, en Guatemala, dentro de la Red Niña Niño de ámbito estatal, Educo forma parte de la comisión interna de participación de niños, niñas y adolescentes, un espacio donde formamos a niñas, niños, adolescentes y jóvenes en temas de incidencia a nivel nacional,

protagonismo infantil y redes juveniles. Otro hito del país fue la formación a los diputados del Congreso de la República que componen la Comisión del Menor y la Familia, donde se abordaron temas relacionados a los derechos de la niñez, adolescencia y juventud.

En lo que respecta a la participación directa de niños, niñas y adolescentes, en 2020 Educo España llevó a cabo una actividad en el Congreso de los Diputados implicando a niños y niñas en el proceso de evaluación de las políticas promovidas. Otro caso remarcable lo presenta Bolivia dentro del proyecto *"Fortalecimiento a las políticas públicas municipales que promueven pautas de buena crianza, desarrollo de habilidades e incidencia de niñas, niños y adolescentes del municipio de La Paz"*. Centrado en activar el funcionamiento del Comité de Niñas, Niños y Adolescentes del municipio de La Paz, que es la instancia de participación social de los propios niños, niñas y adolescentes reconocida por la Ley N°548 – Código de la Niña, Niño y Adolescente, se han recogido evidencias de esta participación efectiva en la toma de decisiones. Por ejemplo, este Comité de niños, niñas y adolescentes se establece a partir de una oferta programática que realizan cada una de las ocho organizaciones miembro de la Red Interinstitucional encabezada por el Gobierno de La Paz. En este proceso, cada organización hace conocer lo que tiene planificado realizar, y son los propios niños, niñas y adolescentes quienes definen por consenso cuáles priorizan para su ejecución.

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

- Nuestros presupuestos anuales, 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) son fácilmente disponibles en nuestro sitio web en idiomas accesibles para las poblaciones afectadas.**

A continuación, proporcionamos los enlaces a la información clave sobre la organización, que está disponible en nuestra página web global:

TIPO DE INFORMACIÓN	ENLACE
Órganos de gobierno	Nuestro equipo Educo ONG
Misión, visión, valores y principios	Nuestro trabajo por la Infancia y Educación Educo ONG
Qué hacemos	Qué Hacemos Educo ONG por la Infancia
Canal de denuncias	WhistleB, Whistleblowing Centre.
Sugerencias, quejas y felicitaciones	Sugerencias, quejas y felicitaciones Educo ONG por la Infancia
Información financiera ³	Rendición de Cuentas y Transparencia Educo ONG
Políticas institucionales	Rendición de Cuentas y Transparencia Educo ONG
Plan estratégico y Estatutos	Nuestro trabajo por la Infancia y Educación Educo ONG
Impacto, evaluación y aprendizaje	Impacto, evaluación y aprendizaje Educo ONG por la Infancia
Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas Educo ONG

³ Nuestras Cuentas Anuales 2020 serán publicadas en junio 2021.

A finales del 2020 lanzamos nuestra nueva [página web global](#), que busca mejorar la accesibilidad a la información clave sobre lo que hacemos. A modo de ejemplo, hemos ampliado y mejorado el apartado sobre nuestro impacto, evaluación y aprendizaje, y habilitado un nuevo apartado de transparencia, que facilita el acceso directo a nuestra documentación más relevante: nuestras políticas, información financiera, códigos y estándares etc., incorporando también una biblioteca para que las personas usuarias puedan ampliar sus búsquedas.

Por otra parte, en el 2020 creamos una nueva **Comisión Global de Transparencia**, formada por personas representativas de los diferentes ámbitos y departamentos de la organización. El objetivo general de la Comisión es promover y acompañar la implementación de nuestra [Política de Transparencia Externa](#), a través de tres objetivos específicos:

- Asegurar la coherencia de la Política de Transparencia de Educo con la legislación aplicable y los estándares de nuestros principales grupos de interés.
- Garantizar, en la medida de lo posible, el acceso a la información necesaria y de interés sobre el trabajo de Educo a todos nuestros grupos de interés.
- Promover actividades de formación y sensibilización de la Política de Transparencia Externa entre los y las participantes en nuestros proyectos, organizaciones socias, proveedores, nuestro equipo humano.

Esta Comisión, en su primer año de vida, ha trabajado una serie de temas que contribuyen a la mejora de nuestra transparencia, incluyendo: la preparación de fuentes para la auditoría de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno de la CONGDE (Coordinadora de ONG de Desarrollo de España), que nos permitió renovar el sello de ONG evaluada; la elaboración de nuestro primer [Informe de Balance Social](#); la colaboración en la creación de un [apartado específico de Transparencia](#) en nuestra página Web.

Asimismo, Educo se compromete a hacer que la información que publicamos sobre la organización sea accesible a los niños, niñas y adolescentes con los que trabajamos. En este sentido, elaboramos versiones adaptadas a la infancia de diversos documentos institucionales como, por ejemplo, nuestra Política de Protección y Buen Trato hacia Niñas, Niños y Adolescentes ([aquí](#) y [aquí](#)), o las conclusiones de la investigación participativa sobre [‘El impacto del Aprendizaje Servicio en la prevención de la violencia’](#), una metodología que fomenta capacidades humanas y entornos generativos de relaciones de no violencia, impulsada en España.

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](#), acreditada por la [Fundación Lealtad](#) y la [CONGDE](#), 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 [aquí](#) en su página web.

2. ¿Qué políticas Educo tiene en marcha para asegurar una escala salarial justa?

Educo tiene como objetivo una estructura salarial justa e igualitaria para garantizar la equidad interna y externa en los niveles de remuneración de cualquier profesional de nuestro equipo.

Todos los puestos en Educo se clasifican dentro de una arquitectura de trabajo coherente para toda la organización, con un sistema de valoración de puestos que aplica la perspectiva de género en la clasificación profesional, con el fin de garantizar la ausencia de discriminación en la definición de los criterios y sistemas de clasificación profesional en todo el proceso.

Esta metodología garantiza que la valoración de cada puesto de trabajo se realice sin sesgos de género, aplicando criterios objetivos y neutrales al valorar el puesto, independientemente del sexo de la persona que lo ocupa. Nuestro sistema de valoración de puestos analiza las características de cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta tanto aquellas de los más feminizados como de los más masculinizados, haciendo que los factores sean aplicables a todos los puestos. Actualmente estamos preparando los sistemas para poder medir la brecha salarial de género a nivel global.

Educo utiliza un proceso formal de clasificación de puestos para evaluar el tamaño relativo de cada puesto y su nivel de remuneración, lo que permite definir la posición interna del puesto sobre la base de evaluaciones justas y coherentes. Las referencias externas (Birches, FMI, estudios salariales locales, convenios laborales y sectoriales de aplicación, etc.) garantizan que los niveles salariales sean competitivos en el mercado respectivo.

La retribución del personal directivo clave se publica en nuestros estados financieros anuales auditados donde se puede observar que los salarios de los cinco cargos más altos de la organización, incluyendo a la dirección general se ubican dentro de la banda salarial superior, que es entre 50,000€ a 70,000€ brutos anuales. También estamos trabajando para reducir la diferencia entre el salario más alto y más bajo, esto ha supuesto una aminoración de un 60% en sede: pasando de un 5,5 al 3,4 actual.

Nuestro personal dispone de información más detallada en cada país en la normativa aplicable. Los Códigos Éticos y de Conducta, la Política de Protección y Buen Trato hacia las Niñas, Niños y Adolescentes, la Política de Protección contra la Explotación Sexual, el Abuso y el Acoso (PSEAH) y la Política de Equidad de Género respaldan nuestras prácticas justas en el ámbito de la igualdad de género. Estamos trabajando para incorporar sistemas de gestión de datos globales que nos permitan seguir en tiempo real todos los indicadores asociados a esta rúbrica.

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. En línea con este reglamento, disponemos de una [Política de Privacidad](#), que incluye información detallada sobre cómo y por qué recogemos datos personales, cómo los usamos, y las medidas de seguridad que aplicamos. La política también indica cuáles son los derechos de la persona usuaria en cuanto al acceso, rectificación, supresión, oposición, portabilidad, olvido y limitación al tratamiento de sus datos.

Durante el primer trimestre del año 2020, la Dirección general aprobó la designación de un **Delegado de Protección de Datos (DPO)**. Como asesor externo especialista en la materia, el DPO nos apoya con cualquier cuestión relacionada con el tratamiento y protección de datos personales, y representa a Educo ante la Agencia Española de Protección de Datos.

Al mismo tiempo se acordó la creación de un **Comité de Privacidad**, cuya función principal es implementar todos los protocolos de Educo en materia de protección de datos. El Comité está formado por personas de diferentes departamentos que, por sus funciones, realizan un tratamiento de datos personales. Se reúne cada tres meses con la presencia del DPO.

El canal habilitado para que el DPO reciba comunicaciones en materia de protección de datos es **dataprotection@educo.org**, que se redirecciona al canal principal de denuncias como medida para garantizar la integración y unificación de las denuncias recibidas. Si el contenido de la comunicación

tiene relevancia penal, el DPO y el Comité de Privacidad la remiten al asesor externo que nos apoya en la gestión del canal de denuncias, para que elabore el informe jurídico previo.

Finalmente, hemos puesto en marcha una **evaluación de riesgos** a través de una empresa especializada (ESCUDA) en base a los controles de la **ISO 27001**, para evaluar los riesgos existentes relacionados con la protección de datos e identificar medidas de prevención.

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 2020, así como el valor monetario de sus aportaciones.

Donantes 2020	Valor monetario (€)
EuropeAid (UE)	2.641.077,98
Child Fund Korea	1.328.216,16
UNICEF	1.315.808,61
Fomilenio (El Salvador)	1.053.296,09
AECID	926.612,17

LO QUE HACEMOS INTERNAMENTE

H. El personal de Educo y las personas voluntarias están capacitados para hacer lo mejor que pueden

1. Evidencias de que la contratación y el empleo del personal son justos y transparentes.

En 2020 se inició la revisión de todos los procesos que aplican en la vida profesional de cualquier miembro del equipo de Educo, cubriendo el reclutamiento, la selección, la contratación, la gestión del desempeño, la identificación del personal, la formación, la planificación de carreras profesionales y la gestión de la desvinculación. Asimismo, la digitalización de los datos mediante un sistema integrado en el proceso de transformación digital de Educo permitirá tener información 100% trazable, transparente y en tiempo real a través de un cuadro de seguimiento en BI.

Nuestro objetivo es proporcionar información clara y accesible para todo el equipo (tanto de día a día como de expectativas de crecimiento profesional) y trabajar en una cultura de gestión de equipos y relacionamiento interno basada en los principios básicos de Educo, en nuestra misión y valores, siendo clave en todo el ciclo de gestión la retroalimentación y acompañamiento por parte de cada manager a su equipo.

Nuestros equipos de Personas y Cultura en cada país lideran y actúan como garantes de la implementación de las mejoras prácticas definidas a nivel global con el fin de que lleguen a cada persona con las mismas garantías. Siendo claves los procesos de selección y contratación de nuevos miembros al equipo, se han definido procesos exhaustivos dotados de un intenso enfoque de protección (antecedentes, referencias, por ejemplo), así como de perspectiva de género.

En el proceso de evaluación del desempeño ponemos el máximo énfasis en la entrevista posterior de devolución, para que cada director o directora a tenga una reunión significativa con cada persona de su equipo, en el que se adquieran compromisos de mejora teniendo en cuenta los recursos que Educo pone a su disposición en el ámbito de acompañamiento gerencial, de mejora relacional, y de formación y capacitación.

Por otro lado, estamos trabajando en acuerdos de flexibilidad y conciliación laboral que permitan a todo el equipo trabajar en la distancia, con horarios flexibles, según las posibilidades del puesto, con la idea de incorporar permisos de conciliación en los países donde la legislación laboral no lo contemple actualmente. La pandemia de COVID-19 ha acelerado todo este proceso y nos ha brindado experiencia y aprendizajes valiosos en la gestión del teletrabajo. Esta revisión y actualización se extenderá a 2021, para asegurar que Educo incorpora los valores misionales en la vida profesional y el relacionamiento interno de nuestros equipos.

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

- [Código Ético](#), que Incluye un apartado sobre la gestión de recursos humanos, aplicables a todo el personal de Educo (personal bajo contrato, personas voluntarias y becarias)
- Código de Conducta
- Política de Protección contra la Explotación Sexual, el Abuso y el Acoso (PSEAH)
- [Política de Equidad de Género](#), que establece el compromiso proequidad de género en todos los ámbitos organizativos.

- Manual de Recursos Humanos Internacional, que constituye una herramienta de implementación práctica para uso interno de Educo.

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 el 2020:

País	Datos desagregados por composición del colectivo del personal										
	Total personas empleadas	Total personas voluntarias	Total personas becarias	Por tipo de contrato				Por nivel de responsabilidad			
				Indefinido	Temporal	Jornada completa	Jornada parcial	Responsables		Técnicos/as	
Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres								
Bangladesh	249	0	0	221	28	249	0	9	17	123	101
Benín	54	0	2	8	46	53	1	3	4	12	36
Bolivia	22	0	0	20	2	22	0	5	8	5	4
Burkina Faso	104	0	3	51	53	104	0	5	22	36	41
El Salvador	137	0	0	109	28	135	2	15	17	59	47
España	112	0	0	108	5	107	5	23	21	48	20
Filipinas	56	0	0	38	18	56	0	7	7	15	27
Guatemala	18	0	0	18	0	16	2	0	3	6	9
India	10	0	0	4	6	10	0	1	2	4	4
Mali	58	0	2	38	20	58	0	1	11	10	36
Nicaragua	21	0	0	16	5	21	0	1	5	9	7
Senegal	14	0	0	12	2	12	3	1	4	5	4
Total 2020	854	0	7	641	213	841	12	70	119	331	334
Total 2019	924	0	7	769	155	917	7	66	108	428	321

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 2020.

2020	Datos desagregados por composición del colectivo del personal								
	Total	Por género		Por edad			Por nacionalidad		
País	Total personas empleadas	Mujeres	Hombres	Menos de 30 años	Entre 30 y 50 años	Más de 50 años	Personal local	Expatriados (españoles)	Otras nacionalidades
Bangladesh	249	131	118	46	193	10	249	0	0
Benín	54	15	40	18	36	0	53	0	2
Bolivia	22	10	12	0	17	5	22	0	0
Burkina Faso	104	41	63	11	87	6	103	0	1
El Salvador	137	73	64	42	83	13	135	0	2
España	112	71	41	3	86	23	111	1	0
Filipinas	56	22	34	8	43	5	56	0	0
Guatemala	18	12	6	2	9	7	18	0	0
India	10	5	6	0	10	0	10	0	0
Mali	58	11	47	5	47	6	55	0	3
Nicaragua	21	10	11	2	13	6	19	0	2
Senegal	14	6	8	1	12	1	6	1	5
Total 2020	854	401	453	139	633	82	835	2	16
Total 2019	924	495	429	178	654	92	907	3	13

2. ¿Qué está haciendo Educo para invertir en el desarrollo del personal? ¿Qué indicadores demuestran este progreso? ¿Cuáles son nuestros planes para mejorar?

Durante este periodo, hemos seguido trabajando en la "Development Room" de Educo, nuestra plataforma global de aprendizaje en línea, que ya está disponible en inglés, español y francés y accesible para todo el personal de la organización. Además, todo el personal a nivel global se ha registrado en la plataforma, y está en proceso de completar dos nuevos cursos obligatorios incluidos en el plan de inducción: uno sobre "Introducción a la Acción Humanitaria", y el otro sobre "Buenas prácticas en el uso de las redes sociales personales". Actualmente hay otros cursos en desarrollo que también se incluirán en el plan de inducción ofrecido por esta plataforma, como los cursos sobre el Código de Conducta de Educo y la Política de Protección contra la Explotación Sexual, el Abuso y el Acoso (PSEAH), la Política de Protección y Buen Trato hacia Niñas, Niños y Adolescentes, así como formación básica en protección de la infancia y el Enfoque de Bienestar de Educo.

En 2020 también hemos empezado a abrir la Development Room a nuestras organizaciones socias locales, que han recibido formación tutelada por especialistas internos. De hecho, el empleo de especialistas internos como formadores para el resto del personal, en combinación con los cursos online disponibles en la plataforma virtual, es algo que queremos seguir desarrollando. Por ejemplo, en el curso de Introducción a la Acción Humanitaria, además de los contenidos disponibles en la plataforma, se ofrece al personal una clase magistral del Especialista en Acción Humanitaria al final de la formación, para ayudar a reforzar los contenidos, resolver dudas y compartir experiencias. Esta sesión en directo ayuda a mantener y aumentar el interés por el tema, además de potenciar al especialista en su área específica de conocimiento y apoyar las relaciones entre formador y alumnado para futuras oportunidades de aprendizaje. La pandemia de COVID-19 nos ha mostrado claramente los grandes

beneficios y el potencial de invertir en la Development Room, y seguiremos reforzando y promoviendo esta opción online para el desarrollo profesional.

Por otro lado, hemos visto que el aumento de participación e intercambio a través de las redes y alianzas, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19, ha contribuido significativamente al refuerzo de capacidades del equipo. En Bolivia, por ejemplo, como respuesta a la pandemia y a la emergencia conexas, se ha activado con nueva intensidad el EHP (Equipo Humanitario País), y hemos podido participar a las actividades de los clústeres de Educación, Protección y Comunicación a través de nuestros referentes temáticos. Estos espacios han representado una oportunidad de aprendizaje y socialización de experiencia muy enriquecedora para la institución. A su vez, diversas Oficinas País destacan el fortalecimiento de capacidades a nivel técnico a través de su participación en la alianza Joining Forces, especialmente en el ámbito de la protección infantil.

En cuanto a nuestro sistema de evaluación del desempeño, todo el personal participa ahora en evaluaciones formales del desempeño utilizando el nuevo sistema, que incluye una evaluación de cómo el individuo inspira, capacita e incluye a sus colegas y a grupos de interés en el trabajo que realiza. La evaluación del desempeño se realiza al menos una vez al año para todo el personal de Educo. La evaluación correspondiente al primer semestre de 2020 se realizó en julio de 2020.

La formación de los equipos y el fortalecimiento de capacidades son metas específicas que impulsar dentro del Plan de Desarrollo Organizativo Global 2021-2023, con especial atención a las áreas programáticas, la acción humanitaria y la gestión del conocimiento.

3. ¿Cómo aseguramos 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 Educo trabajamos en la prevención y atención de cualquier tipo de abuso, acoso o conducta inaceptable.

En primer lugar, todas las personas empleadas, voluntarias y becarias deben 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.

Por otra parte, tal y como explicamos en el apartado C4, Educo ha aprobado recientemente un Código de Conducta y Política de Protección contra el Abuso, el Acoso y la Explotación Sexual (PSEAH) y, desde enero 2021, contamos con una Referente Global de Salvaguarda que coordinará el despliegue e implementación de dicha Política de PSEAH a través de Comités de Salvaguarda en cada Oficina País. Durante este año, desarrollaremos formaciones específicas sobre protección contra el abuso, el acoso y la explotación sexual para todo el equipo humano de Educo. Disponemos también de una [Política de Protección y Buen Trato hacia las Niñas, Niños y Adolescentes](#), cuya implementación y funcionamiento están detallados en los apartados C4 y J5.

Además, cada Oficina País cuenta con una *Guía de bienestar laboral*, que contiene los elementos clave que favorecen el bienestar del personal, adaptada al contexto y legislación vigente en el país. 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.

En cuanto a la presentación de denuncias, existe un canal específico mediante el cual se puede poner en conocimiento de la entidad cualquier indicio o sospecha razonable de irregularidad, y/o actuación contraria a la legalidad, incumplimiento de compromisos u obligaciones contractuales asumidos y/o de la normativa interna, así como cualquier tipo de conducta irregular, ilícita o delictiva. El canal de denuncias está gestionado por una consultoría externa, en coordinación con el Comité de Compliance de Educo, lo cual garantiza la independencia y objetividad del mecanismo. En el 2021 hemos empezado a trabajar con el socio externo WhistleB Whistleblowing Centre quien gestiona el portal de denuncias, a fin de garantizar el anonimato en el proceso. Se puede acceder al canal a través de nuestra [página web](#), con la opción de presentar información en francés, inglés o español.

A nivel de seguridad laboral, disponemos de un órgano global, el *Crisis Management Team* (CMT) y, a raíz de la pandemia COVID-19, en 2020 activamos un *Incident Management Team* (IMT) en cada Oficina País. Estos órganos coordinan nuestra gestión de crisis. Efectivamente, debido a la distinta incidencia de la COVID-19 y la dispar evolución de la pandemia en cada país, desde la primera reunión de nuestro CMT, se vio la necesidad de analizar todos los riesgos derivados de la COVID-19 para Educo (riesgos programáticos, reputacionales, financieros, éticos, de seguridad, de deber de cuidado, de *Do Not Harm*, etc.) y escenarios posibles, tanto a nivel global como a nivel de cada Oficina País.

I. Los recursos se manejan eficazmente para el bien público

1. ¿Cómo adquirimos recursos que se ajusten a nuestros valores y a las normas aceptadas en todo el mundo sin comprometer nuestra 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 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 nosotros, para garantizar que la procedencia de las donaciones que recibamos no impida la libre actuación de la institución y no suponga obstáculo alguno para la consecución de nuestros objetivos.

Asimismo, contamos 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 la institución trabaja. Además, el Patronato 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.

La Política de inversiones fue revisada y actualizada en el 2020 con el objetivo de adaptarla a la actualización del Código de Conducta por parte de la Comisión Nacional del Mercado de Valores producida en 2019.

Durante el 2019 iniciamos el segundo proceso de reacreditación de [Fundación Lealtad](#) (la institución tuvo su primera acreditación en el 2015) con el objetivo de volver a certificar el cumplimiento de la institución 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. Aunque el año de estudio fue el 2018, los documentos examinados por Fundación Lealtad durante la fase de análisis incluyeron información actualizada a la fecha de cierre del informe.

A finales del primer trimestre 2021, Fundación Lealtad [nos concedió la re-acreditación](#). 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.

La institución también cuenta con la acreditación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID – desde el último trimestre de 2015 como “[ONGD calificada](#)”. La última revisión de la acreditación se realizó en 2019 y fue satisfactoria.

Adicionalmente, tras un proceso de auditoría, la institución consiguió la renovación de la [acreditación de la European Office for Humanitarian Action \(ECHO\)](#) a finales de 2020. La institución disponía de dicha acreditación desde enero de 2018 permitiéndole acceder a fondos de ECHO y a fondos de convocatorias de ayuda humanitaria de la AECID.

Por otro lado, en los últimos dos años se han logrado consolidar avances importantes hacia la diversificación de fondo. En 2019 uno de los cinco “Resultados de Transición” establecidos por la institución para guiar su trabajo durante la transición entre dos ciclos estratégicos fue “Aumentar y diversificar la captación de fondos sin incrementar los gastos de estructura”, y en el 2020, el Resultado de Desarrollo Organizativo 2 prevé que “Educo mantiene una estructura de ingresos y gastos coherente y equilibrada que permite un resultado económico positivo sostenido”. El Plan de Desarrollo 2021 – 2023 también tiene un apartado focalizado en la diversificación de fondos.

Durante el periodo que se reporta, hemos recibido financiación de nuevos donantes, como ECHO, AECID, Education Cannot Wait.

La ejecución final de fondos de donantes institucionales ha ascendido a 10,5 millones de euros en 2020, lo que supone un crecimiento del 57% respecto al año anterior y hasta un 30% de los ingresos totales de la institución (22% en 2019).

Adicionalmente, con el objetivo de analizar las oportunidades de financiación, su relevancia y alineamiento con la estrategia de la institución, en 2020 se ha desarrollado una herramienta de análisis y de ayuda a la toma de decisión (GO / No GO). Esta herramienta ayuda a entender si la convocatoria está alineada con la estrategia, con las capacidades y experiencia de la institución, así como los potenciales riesgos y medidas de mitigación.

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

Como se ha adelantado en la respuesta a la pregunta B2, la institución cuenta desde el 2019 con un sistema de seguimiento y reporte institucional que debe ser útil, entre otros aspectos, para facilitar tanto la reorientación de la planificación anual de las estrategias como la mejora continua de nuestra actividad y contribuir a la transparencia y la rendición de cuentas internas. Año tras año se trabaja para la integración efectiva de este sistema en la gestión y la planificación de la actividad de las diferentes áreas de sede y Oficinas País, de modo que dote de insumos objetivos para reorientar las operaciones y los recursos hacia la optimización de los impactos.

En cuanto a las herramientas y procesos financieros que apoyan el seguimiento de los objetivos estratégicos, Educo ha desarrollado diferentes sistemas de información y aplicaciones conectadas entre sí que permiten una visión actualizada del rendimiento económico y la correspondencia entre el origen de los fondos y el destino final. El presupuesto anual, aprobado por el Patronato, es explotado

analíticamente de forma suficiente para asegurar también la comparación entre las cifras reales y las presupuestadas. Disponemos de informes mensuales automáticos explotados desde el sistema con tecnología Power BI que están a disposición de todos los directores y directoras de Educo. Todos ellos disponen de una visión global y actualizada de la situación financiera de Educo para asegurar el acceso a información relevante en tiempo real que pueda ser explotada en la toma de decisiones. Durante el año 2020 se ha trabajado en la mejora de este sistema de seguimiento financiero con nuevas iniciativas, tales como:

- a) El establecimiento de un proceso de seguimiento basado en las previsiones de Forecast (dos veces al año,) para tener una visión clara sobre el uso final de los recursos presupuestados y reasignarlos considerando las necesidades estratégicas. Como ejemplo, durante la crisis de COVID-19 de 2020, pudimos reasignar 1,5 millones de euros de los proyectos regulares a nuevos proyectos que abordan las necesidades de las poblaciones afectadas por la pandemia.
- b) El desarrollo de cuadros de mando específicos para el seguimiento de la correspondencia entre los ingresos por apadrinamiento por país y la cantidad gastada en programas para las personas que participan en la actividad de apadrinamiento por país, con el objetivo de mejorar la trazabilidad de los fondos y poder reasignar el exceso/déficit entre países.
- c) Actualmente estamos trabajando en los drivers financieros comunes y compartidos para mejorar el seguimiento financiero y el camino hacia una mayor eficiencia en el uso de los recursos, tratando de minimizar el impacto en los programas de nuestra reducción de gastos.
- d) También estamos dando pasos para mejorar las herramientas de reporting y gestión para el seguimiento de los ingresos recibidos a través de los donantes institucionales y el seguimiento de los socios locales.

Y, por último, durante el año 2020 iniciamos una planificación financiera a medio plazo para conseguir nuestros objetivos de reducción del déficit y un correcto equilibrio entre las reservas y las operaciones para asegurar la sostenibilidad de Educo. El objetivo es contar con objetivos financieros a medio plazo, compartidos entre sede y cada Oficina País, que permitan alcanzar nuestros objetivos estratégicos a medio plazo.

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

La institución cuenta con una [Política Antifraude y Anticorrupción](#), donde se definen claramente todas las tipologías de fraude o corrupción, así como la importancia para la organización de su prevención y los canales de reporting que pueden usarse para su denuncia, y las estructuras y responsables de su investigación. La política establece directrices para prevenir, detectar, informar e investigar la existencia de casos de fraude o corrupción. Durante el ejercicio 2019, dando continuidad al trabajo que venía desarrollándose, se concluyó la introducción de mejoras en la política para permitir su adecuación a las necesidades actuales de la institución, teniendo en cuenta las nuevas normativas legales que nos atañen y asegurando la coherencia con las otras herramientas institucionales que se han ido desarrollando.

En aras de una mayor apropiación por parte de los responsables sobre el terreno, una formación específica dirigida a las personas Responsables de las Áreas de Finanzas fue lanzada durante el 2020 y continuará realizándose y extendiéndose en 2021 y años venideros. El objetivo de esta formación es triple: a) concienciar sobre la importancia de prevenir y evitar el fraude b) ayudar en la prevención mediante el detalle de medidas preventivas y señales de alerta frente a casos de corrupción c) explicar y clarificar el sistema de reporting e investigación, así como los canales y formatos de denuncia.

Un reporte de los casos de corrupción denunciados, sean o no probados, se remite semestralmente al órgano de gobierno de la institución. El reporte incluye tanto la explicación del caso como las medidas de mitigación diseñadas para reducir el riesgo de que se vuelva a producir.

Cabe destacar que contamos también con un **Manual de prevención de blanqueo de capitales, financiación del terrorismo y control de los medios de pago en efectivo** que forma parte de la Política como anexo.

La institución dispone de diferentes métodos de control financiero establecidos, entre los cuales podemos destacar:

- i. Los envíos de fondos a países 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.
- ii. Los procedimientos de mayor relevancia financiera como compras de bienes o servicios, generación de nóminas y pagos al personal o transferencias a socios disponen de procedimientos reglados que incorporan la segregación de funciones. En particular y en el caso de compras, cada país dispone de una tabla de validación donde se asignan firmantes en función del montante económico y del tramo en el proceso de compras.
- iii. Contamos con un departamento de Control de Gestión que efectúa el seguimiento analítico y presupuestario y asegura la correcta ejecución del presupuesto aprobado por el Patronato. Todos los gastos incurridos por la organización se someten a un control presupuestario que, en caso de modificación, requiere de previa aprobación, a diferente nivel según su importe.

Por otro lado, la institución dispone de un área de **Auditoría y Compliance**, que asegura el cumplimiento de normativas y la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, reportando semestralmente a Patronato y al Comité de Dirección sobre la efectividad de los procedimientos internos en las Oficinas País a través del Plan Anual de Auditoría interna.

Como resultado de las auditorías internas realizadas, el área elabora un mapa de riesgos que se actualiza anualmente, 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. El alcance del mapa de riesgos es global y el objetivo es que, en un plazo de 3 años, cada uno de los departamentos/áreas de sede, así como cada una de las Oficinas País cuenten con su propio mapa.

El sistema de prevención de riesgos legales, implementado desde 2017, responsabilidad del **Comité de Compliance**, permite responder a las nuevas necesidades de prevención penal establecidas en cambios legislativos y reforzar nuestro compromiso con la prevención de ilícitos en todas nuestras áreas de actividad. Este Comité reporta semestralmente a Patronato y al Comité de Dirección sobre el estado del cumplimiento de las obligaciones legales, contractuales e institucionales, incluyendo el registro de las denuncias de la entidad recibidas durante ese ejercicio a nivel sede y Oficinas País. Para los años 2018, 2019 y 2020 se han elaborado Informes Anuales de Compliance y se ha difundido el del último ejercicio, como medida de rendición de cuentas institucional, a nivel global.

Finalmente, Educo dispone de un **canal de denuncias** específico, que engloba casos sobre salvaguarda (Protección a la Infancia – Política de Protección y Buen Trato, PSEAH – Protection Sexual Exploitation Abuse and Harrassment), antifraude, etc. Para más información, ver el apartado H3.

En el ejercicio 2020 se han comunicado 24 incidentes de diferente naturaleza y localización, de los cuales:

- 22 casos han sido cerrados. 12 leves, 5 graves y 5 muy graves.
 - En relación con el cierre de casos graves y muy graves, estos han finalizado con 6 despidos, 1 no renovación del contrato, 1 denuncia a la policía y 2 no conformidades (Medidas correctivas de creación / actualización de protocolos internos).
 - En los casos que afectaba a víctimas se ha hecho un especial seguimiento de las mismas y del entorno en el que su trabajo se desarrollaba.
- 2 casos graves están abiertos y en proceso de investigación.

J. Los procesos de gobernanza maximizan la rendición de cuentas

1. ¿Cuál es nuestra 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 Educo 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 **Código de Buen Gobierno** fue actualizado a finales del 2020, para modificar los principios de buenas prácticas, definir mejor los deberes y las responsabilidades del Patronato, e incorporar el resto de los órganos de dirección y órganos mixtos de Educo. Por otro lado, a finales del 2020 se elaboró un nuevo documento, el [Reglamento Orgánico de Educo](#), que define las funciones y responsabilidades del Patronato, los órganos de dirección y los órganos mixtos, e incluye un organigrama de estos órganos. Este documento se creó debido a la puesta en marcha de nuevos órganos de dirección y órganos mixtos, para rendir cuentas de las funciones de cada uno.

Con el objetivo de agilizar el funcionamiento y el proceso de toma de decisiones, existe una Comisión Delegada del Patronato, órgano ejecutivo creado para facilitar la gestión ordinaria de la actividad de la Fundación. Además, 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.

La designación de los miembros del Patronato y la duración de los cargos –que se establecen para un plazo de 4 años renovables– están estipulados en los Estatutos de la Fundación. 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, cuya 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.

Según nuestro Código de Buen Gobierno, en la selección de nuevos miembros del Patronato, se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- 1) Se asegurarán de que las propuestas de las personas candidatas son idóneas y responden a las necesidades previamente identificadas de la organización
- 2) Tendrán en cuenta el compromiso con la entidad y supervisarán el currículo y/o trayectoria de las personas candidatas o miembros elegidos
- 3) Favorecerán la diversidad de conocimientos, experiencia y género
- 4) Evitarán la perpetuación en los cargos

5) Velarán por la paridad y promoverán la presencia de mujeres en el Patronato

Asimismo, a la hora de seleccionar a nuevos miembros del Patronato, la Comisión de Nombramientos ha establecido que:

- Se valorará la experiencia en el ámbito de la infancia y la educación, y el conocimiento del sector;
- Se buscará abrir el ámbito geográfico para incorporar a personas provenientes de los diferentes países y regiones en los que trabajamos; y
- Se fomentará la diversidad de edad para promover el relevo generacional dentro del Patronato.

La estructura de gobernanza se completa con la **Dirección General**, actualmente compuesta por nuestra directora general y nuestra directora general conjunta; el Comité de Dirección, formado por los directores y directoras de área a nivel de nuestra sede central; y el Comité de Dirección Global, que integra a todos los directores y directoras de nuestras Oficinas País además del personal directivo de la sede.

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

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.

A su vez, Educo cuenta con dos órganos mixtos de **supervisión y control de recursos y gestión de riesgos**, formados por miembros del equipo directivo y miembros del Patronato. Estos dos órganos aseguran la implicación activa del Patronato en el cumplimiento de la normativa interna, la asignación de fondos y la revisión de riesgos. Por un lado, tenemos un Comité de Auditoría, que se encarga de supervisar la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos, y supervisar la función de auditoría interna. Sus funciones incluyen la revisión anual del mapa de riesgos institucional. Por otro lado, existe el Comité de Compliance, cuyas funciones están explicado en detalle en el apartado I3.

Asimismo, en el marco de la implementación de nuestra [Política de Sugerencias, Quejas y Felicidades](#), 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 Educo para gestionar las reclamaciones externas, incluyendo reclamaciones sobre comportamientos inaceptables?

El marco de referencia para la gestión de mecanismos de retroalimentación y quejas es nuestra [Política de Gestión de Sugerencias, Quejas y Felicidades \(SQF\)](#). La implementación de esta política se hace a través de una Comisión Global de SQF, que apoya y asesora a los Comités Nacionales de SQF en cada Oficina País. Los Comités Nacionales de SQF diseñan y habilitan diversos mecanismos de SQF, en función de las necesidades y preferencias de sus grupos de interés, buscando la máxima accesibilidad. En este sentido, en el ámbito programático el primer paso para la puesta en marcha de mecanismos de SQF es

la consulta con las personas implicadas, incluyendo a los niños y las niñas. Además de los otros mecanismos que se puedan identificar, todos los Comités disponen de un email específico para la presentación de SQF. Asimismo, hay un [formulario online de SQF](#) en nuestra página web global.

Las herramientas elaboradas (o en proceso de elaboración) para acompañar la implementación de mecanismos de SQF están detalladas en nuestro **Manual de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje**. Durante el último año, hemos finalizado y difundido la **Guía para el diseño e implementación de mecanismos de SQF**, que es el documento de referencia principal para los Comités Nacionales de SQF. Incluye información y consejos prácticos sobre cómo implementar y gestionar mecanismos de SQF para grupos de interés internos y externos, con atención especial a la niñez. Por otro lado, hemos actualizado la plantilla de registro de SQF, revisando el tipo de información que se registra para poder facilitar el posterior análisis de los datos.

Durante el 2020 hemos iniciado una revisión completa de la Política de Sugerencias, Quejas y Felicidades, en colaboración con todos los Comités Nacionales de SQF. Esperamos poder difundir la versión actualizada del documento en el 2021. Por otro lado, se ha trabajado en protocolos para asegurar una gestión coordinada de los mecanismos de SQF y los mecanismos de denuncias. Disponemos de un [canal específico de denuncias](#), gestionado por un proveedor externo, accesible desde nuestra página web global en inglés, español y francés. Para más información, ver el apartado H3.

Toda la información sobre las SQF recibidas, los avances en el proceso de implementación de la Política, y las lecciones aprendidas durante el 2020 están recogidos en nuestro último Informe Anual de SQF, que estará disponible [aquí](#) en nuestra página web a partir de julio 2021. A continuación, presentamos un resumen de las sugerencias, quejas y felicitaciones recibidas durante el 2020:

	INTERNAS	EXTERNAS	TEMAS PRINCIPALES	TOTALES
SUGERENCIAS	02 buzón físico 06 correo electrónico 01 en persona 01 monitoreo	02 correo electrónico 16 redes sociales 05 vía telefónica 02 en persona 01 monitoreo	Mejoras en el uso de fondos (más fondos destinados a proyectos y menos a productos de marketing)	36
QUEJAS	02 buzón físico 04 correo electrónico 02 en persona	43 correo electrónico 08 redes sociales 20 vía telefónica	Procesos de telemarketing Campañas de captación de fondos a través de redes sociales	79
FELICITACIONES	02 en persona	13 correo electrónico 27 redes sociales 02 vía telefónica 04 en persona	Trabajo en favor de la infancia en situación vulnerable	48
TOTALES	20	143		163

A través del análisis de los datos del 2020, consideramos que el número de SQF registradas en 2020 es poco significativo, excepto en el caso de la sede situada en España. El motivo del bajo número de SQF es la situación de confinamiento y/o teletrabajo, que dificultó el funcionamiento de los comités y limitó la promoción de los mecanismos y el uso de los mismos, especialmente por parte de las personas que no tenían acceso a medios digitales. No obstante, en el 2020 hemos observado un aumento en el número de SQF recibidas a través de correo electrónico y redes sociales, respecto al 2019.

Al igual que en 2019, en 2020 es en la sede situada en España donde se recibieron más SQF porque allí existen mecanismos concretos de alcance externo dirigidos a personas colaboradoras (padrinos,

madrinas, socios y socias, donantes puntuales, etc.). De acuerdo con los datos aportados por los Comités Nacionales SQF, en 2020 la entrada principal de SQF sigue siendo el correo electrónico con un 10% de aumento respecto al año pasado. Las redes sociales son la segunda vía de entrada con un aumento significativo respecto al 2019. Esto es resultado de la coordinación con el departamento de comunicación, quienes a partir del 2020 han aplicado el procedimiento elaborado para recepción de SQF a través de esta vía como un mecanismo más.

Durante el próximo año, estaremos priorizando el trabajo para reforzar el acceso y uso de los mecanismos por parte de los niños, niñas y adolescentes, asegurando, a través de las consultas, que los mecanismos están adaptados a sus necesidades. Por otro lado, hemos detectado la necesidad de desarrollar orientaciones para apoyar a los Comités Nacionales de SQF con la implementación de mecanismos SQF en el contexto de los proyectos que llevamos a cabo con organizaciones socias locales.

4. ¿Cómo se gestionan las quejas internas?

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

5. ¿Cómo tomamos 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 salvaguarda, la seguridad de las personas involucradas, especialmente las niñas, niños y adolescentes, es la consideración más importante a tener siempre en cuenta. Todas las políticas institucionales que tratan la gestión de una denuncia o una queja (la Política de Protección y Buen Trato hacia las Niñas, Niños y Adolescentes, la Política de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones, la Política sobre Protección contra la Explotación Sexual, el Abuso y el Acoso (PSEAH), la Política Antifraude y Anticorrupción y la Política de Denuncias) 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 Protección y 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. Durante el 2019 y el 2020 hemos hecho un trabajo importante en la coordinación de los mecanismos de reporte y gestión de quejas y denuncias, para asegurar que se mantenga la total confidencialidad durante todo el proceso.

Cada año recogemos información de todas las Oficinas País sobre los casos recibidos y su resolución, para incluir en informes globales, como el Informe Anual de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones o el Informe Anual de Cumplimiento Normativo y de Conducta. Queremos ser lo más transparentes posible con nuestros grupos de interés sobre las incidencias que hemos tenido, pero siempre manteniendo la confidencialidad y protegiendo la identidad de las personas. En este sentido, los informes nunca incluyen datos que pudieran revelar la identidad de la persona que presenta la queja o denuncia, 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 directivo y a la administración del cumplimiento de nuestras promesas estratégicas, incluida la rendición de cuentas?

A partir del 2021, el Patronato debe evaluar su contribución a la Fundación, como órgano e individualmente, al menos una vez al año. Este compromiso está recogido en nuestro [Código de Buen Gobierno](#), documento que hemos revisado y actualizado en el 2020. Previamente, el proceso de **autoevaluación** del Patronato se llevaba a cabo cada dos años.

La autoevaluación del Patronato se realiza a través de un cuestionario de 37 preguntas elaborado en base a 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.

En la última autoevaluación realizada, uno de los resultados identificados fue la necesidad de reforzar el proceso de búsqueda y selección de nuevos patronos y patronas para que las nuevas incorporaciones tengan un perfil que permite hacer frente a los retos que el futuro de la organización plantea. Esto es algo que estamos trabajando actualmente: la Comisión de Nombramientos está preparando un plan para la ampliación del Patronato, teniendo en cuenta diversos criterios de diversidad. Por otro lado, se identificó la necesidad de establecer subcomisiones del Patronato para la coordinación de funciones determinadas, por lo que en el 2019 se creó el Comité de Auditoría Interna. Para más información, ver el apartado J2.

Desde el 2020 publicamos un [Informe de Gobierno Corporativo](#) anual, en el que rendimos cuentas sobre el funcionamiento del Patronato durante el año, la evaluación de su desempeño, la relación con la dirección general, los sistemas de gestión y control de riesgo, y los posibles conflictos de interés.

A su vez, el Patronato evalúa anualmente a la Dirección general. Este proceso tiene las siguientes finalidades:

- 1) Evitar que la continuidad de la Dirección general esté sometida a decisiones subjetivas y arbitrarias.
- 2) Identificar áreas de mejora que ayuden a la Dirección general a desempeñar con mayor eficacia sus funciones.
- 3) Mejorar la comunicación entre la Dirección general y el Patronato en relación con los objetivos de la organización.
- 4) Establecer una forma objetiva de reconocer y remunerar los logros.

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

El proceso de elaboración de nuestro Informe de Rendición de Cuentas es participativo e involucra a todas nuestras Oficinas País. Como parte de este proceso, cada año las Oficinas País realizan un reporte

con datos e información que nos permiten elaborar tanto el Informe de Rendición de Cuentas, como el Informe de Seguimiento Institucional (ver B2), la Memoria Anual y otros varios informes y procesos que realizamos para rendir cuentas a nuestros grupos de interés.

En cuanto a la difusión del Informe de Rendición de Cuentas, compartimos el informe completo (en inglés, francés y español) con todo el personal de nuestras Oficinas País, además de publicarlo en nuestra página web y difundirlo a través de nuestro blog, redes sociales y mailings específicos. La retroalimentación del Independent Review Panel de Accountable Now se presenta al Comité de Dirección para poder tomar en cuenta las áreas de mejora en los procesos de planificación y, a partir de este año, será incluida en nuestro plan de difusión del informe, para asegurar que las recomendaciones se compartan con todo el personal de la organización.

Respecto a la participación del personal de Educo en procesos de toma de decisión, durante los últimos dos años hemos continuado priorizando la implementación del nuevo modelo de gestión basado en resultados. Bajo este sistema, el trabajo de la organización se gestiona por proyectos y procesos, liderados por miembros del equipo de diferentes departamentos y niveles de responsabilidad. Estas personas ejercen un rol fundamental en la planificación, implementación y evaluación de los procesos y proyectos. 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. Durante el próximo periodo estratégico, seguiremos fortaleciendo esta forma de trabajar: el desarrollo del modelo de gestión orientado a resultados, a través del trabajo por procesos y proyectos, constituirá una de las metas de nuestro Plan de Desarrollo Organizativo 2021-23.

3. ¿Cuál es el alcance de la cobertura de este informe de rendición de cuentas?

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](#).

La cobertura del informe es global, es decir, incluye información sobre las actividades de todas las oficinas en los países donde trabajamos, además de la sede central. Como hemos mencionado en el apartado K2, para elaborar el informe pedimos a todas las Oficinas País que reporten sobre los avances logrados hacia el cumplimiento de los indicadores, con datos cuantitativos y cualitativos. De la información cualitativa que nos envían, escogemos ejemplos representativos para incluir en el informe.

Este proceso forma parte de nuestra apuesta para fomentar una cultura de rendición de cuentas en toda la organización, en base a los compromisos del [Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las Organizaciones de la Sociedad Civil](#).

La rendición de cuentas es uno de los enfoques de soporte de nuestro nuevo Marco de Impacto Global 2020-2030 (MIG) y uno de los Criterios de Calidad de Programas, y todas las Oficinas País deben demostrar la integración de estos componentes en su trabajo a través de reportes periódicos. Este proceso nos permite identificar buenas prácticas en el ámbito de la rendición de cuentas, y valorar la posibilidad de aplicarlas a nivel global. Un ejemplo de esto sería el proyecto [Child-Friendly Accountability](#), una iniciativa de la Alianza ChildFund en la que niños, niñas y adolescentes piden cuentas a los Gobiernos y autoridades locales por el cumplimiento de sus compromisos en materia de protección infantil. Desde Educo hemos estado piloteando la iniciativa en El Salvador durante el 2019 y 2020, y ahora estamos en proceso de compartir los aprendizajes de esta experiencia con los equipos de las otras Oficinas País, para que puedan valorar la posible réplica de esta metodología en sus contextos.

Cabe destacar que en los últimos dos años se ha ampliado el alcance de trabajo de los técnicos de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEA) de cada Oficina País, para incluir también la rendición de cuentas dentro de sus funciones. Ahora contamos con responsables MERA en cada Oficina País, lo que ayuda a focalizar el trabajo de rendición de cuentas al contar con responsables específicos para ello. Los responsables en país son apoyados y reforzados de manera continua desde el Área de MERA en la sede central, con una coordinación continua y sesiones específicas para abordar la rendición de cuentas.

Por último, como miembro de la Alianza ChildFund, Educo reporta anualmente al Secretariado de la Alianza, rindiendo cuentas de diversos aspectos de nuestro trabajo, incluyendo el desarrollo de nuestros programas, proyectos y actividades y la gestión financiera de la organización, entre otras cosas. Durante la pandemia de COVID-19, todos los miembros de la Alianza hemos estado reportando trimestralmente al Secretariado sobre la situación de la pandemia y nuestras acciones de respuesta inmediata a la crisis. Los resultados se han compartido y sistematizado dentro del grupo de trabajo específico de monitoreo de COVID-19 de la Alianza, y difundido en los CEO Forum de ChildFund y a través de informes externos y campañas de comunicación.



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

