INFORME DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019

Aprendiendo del camino andado

educo
Member of ChildFund Alliance

AGRADECIMIENTOS **3**

ACRÓNIMOS **4**

INTRODUCCIÓN **5**

Antecedentes 6

Objetivos de la evaluación 9

Criterios de la evaluación 9

Condiciones y limitaciones de la evaluación 10

METODOLOGÍAS UTILIZADAS PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO **11**

Fuentes primarias 11

Encuesta online 11

Grupos focales 11

Entrevistas 12

Encuesta de Cultura Organizacional 12

Informes de evaluación de Planes País 13

Revisión de fuentes secundarias 13

Informes institucionales de rendición de cuentas 13

Informes de evaluación de proyectos realizados en el período 14

INFLUENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO SOBRE LA ACCIÓN Y LOS RESULTADOS DE EDUCO **15**

PRINCIPALES APRENDIZAJES POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO Y ORGANIZACIONAL **21**

Objetivos estratégicos de desarrollo 23

Educación 24

Protección 32

Gobernanza 39

Objetivos estratégicos organizacionales 46

Integración del enfoque de derechos de la Niñez 47

Financiación 52

Visibilidad y trabajo en red 55

Posibles buenas prácticas 59

Programáticas 59

Organizacionales 60

PRINCIPALES APRENDIZAJES DE LAS ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN 61

Refuerzo de capacidades 61

Aplicación de nuestras políticas institucionales 62

Relaciones de partenariado 67

Aplicación del Enfoque de Derechos de la Niñez 68

Financiación externa y apadrinamiento 69

LECCIONES APRENDIDAS EN MATERIA ORGANIZACIONAL 71

Suministros 71

Tipo de liderazgo 73

Tecnología de la información y de la comunicación 76

Gestión general y financiera 78

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE MEJORA 82

ANEXOS 85

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos los equipos de nuestras oficinas país, organizaciones socias locales y sede por su labor a favor de la infancia y su compromiso cotidiano.

A nuestras colaboradoras, nuestros colaboradores, madrinas, padrinos, empresas y financiadores institucionales que nos permiten seguir desarrollando programas y proyectos creando así nuevas oportunidades para la infancia.

A las personas que han dedicado tiempo en responder a nuestras entrevistas, encuestas y en participar en los grupos focales organizados, en particular a las niñas, niños y adolescentes participantes de nuestros proyectos y sus comunidades.

A las personas que han coordinado y facilitado estos procesos de evaluación en países: los equipos de seguimiento, evaluación, aprendizaje y las embajadoras y embajadores[1].

Al Comité de Dirección Global y al equipo de Impacto y Mejora Organizativa por su empeño en realizar esta evaluación, a pesar de las condiciones limitadas, que permite poner el aprendizaje y la cultura de evaluación en el centro de nuestra organización.

Título: Informe de evaluación del Plan Estratégico Educo 2015-2019 – Aprendiendo del camino andado.
© Educo
Coordinación y Redacción: Anne Clément
Revisión: Ana Jiménez, Benjamín Arcos Araujo, Laura Cantle, Luis Bueno y Pau Aragay
Diseño editorial: Elena Martí y Anaïs López
Fotografías: ©Archivo Educo
Para más información sobre los temas tratados en este documento, póngase en contacto con: pera@educo.org

[1] Personal de nuestras oficinas país que se han ofrecido para ser embajador o embajadora del proceso de elaboración de nuestro Marco de Impacto Global 2020-2030 y así facilitar los procesos de consultas tanto a nivel interno como externo.

ACRÓNIMOS

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ASDN: Análisis situacional de los Derechos de la Niñez
CAD: Comité de Ayuda al Desarrollo – OCDE
CDN: Convención sobre los Derechos del Niño
CIPE: Comisiones de Políticas y Estándares
CLADE: Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación
ECHO: European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations
ECO: Encuesta Cultura Organizacional Educo
EDN: Enfoque Derechos de la Niñez
EpD: Educación para el Desarrollo
IMO: Impacto y Mejora Organizativa
LGTBI: Lesbiana, Gay, Transexual o transgénero, Bisexualidad, Intersexual
MERA: Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje
MIG: Marco de Impacto Global
MPG: Marco Programatico Global
MPP: Marco Programatico País
NNA: Niña, Niño y Adolescentes
ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
OP: Oficina País Educo
PBT: Política de Protección y Buen Trato hacia NNA
PDOG: Plan de Desarrollo Organizativo Global
PDOP: Plan de Desarrollo Organizativo País
PEI: Plan Estratégico Institucional
PERA: Planificación, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje
POA: Plan Operativo Anual
PP: Plan País
RRD: Reducción del Riesgo de Desastres
SMART: Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo)
SQF: Sugerencias, Quejas y Felicitaciones
TdR: Términos de Referencia
TdC: Teoría de Cambio

INTRODUCCIÓN

En Educo hemos recorrido un largo camino desde que nos dotamos del Plan Estratégico Institucional 2015-2019 y de los Planes País 2016-2019, los cuales han guiado nuestra acción durante los últimos 5 años y nos han permitido situar el Enfoque de Derechos de la Infancia en el corazón de la organización y construir una nueva identidad.

El año 2019 ha sido un año clave para Educo. Entramos en un período de transición, estando en un proceso de cierre del ciclo estratégico anterior y a la vez de definición del próximo ciclo estratégico. Por ello, antes de iniciar este nuevo ciclo y coincidiendo con el treinta aniversario de la *Convención sobre los Derechos del Niño (CDN),* quisimos valorar el trabajo realizado durante estos últimos 5 años.

El ejercicio colectivo de evaluación de nuestros documentos estratégicos se considera una acción clave para alimentar nuestra nueva planificación estratégica, programática y de desarrollo organizativo. Es también una obligación asumida ecn el propio Plan Estratégico 2015-2019 ante nosotros mismos y todos los actores involucrados en la labor de Educo.

El proceso de evaluación se desarrolló de marzo a diciembre del año 2019.

Durante el segundo semestre del año se realizaron las evaluaciones de los Planes País que servirán de base para que cada oficina país pueda desarrollar su propio Marco Programático País 2020-2025 así como su Plan de Desarrollo Organizacional 2020-2023.

Las informaciones obtenidas a lo largo de este proceso se analizaron y compilaron en este informe final de evaluación del Plan Estratégico 2015-2019. El informe contiene los resultados del ejercicio evaluativo realizado mayoritariamente durante el año 2019. Su contenido está estructurado en siete apartados.

El primero describe el contexto institucional en que se ha realizado la evaluación.

El segundo refiere al proceso metodológico de la evaluación.

El tercero apartado valora la medida en que el Plan Estratégico Institutional 15-18 (PEI) ha contribuido a la planificación de la actuación de la institución en el período estratégico.

El cuarto apartado describe los logros, puntos de mejora y aprendizajes con relación a los objetivos de desarrollo estratégicos y organizacionales planificados.

El quinto apartado contiene los principales aprendizajes de las estrategias de implementación, con énfasis en las capacidades internas, aplicación de políticas institucionales, relaciones de partenariado, enfoque de derechos, financiación externa y apadrinamiento.

El sexto apartado describe las lecciones aprendidas en materia de eficacia y eficiencia organizacional.

El séptimo y último apartado presenta las principales conclusiones y recomendaciones que, a la luz de los aprendizajes identificados, Educo debería considerar para su incorporación en su nuevo Marco de Impacto Global 2020-2030, su Marco Programático Global 2020-2025 y su Plan de Desarrollo Organizacional 2020-2023.

Antecedentes

Somos una ONG de cooperación global para el desarrollo y acción humanitaria que actúa desde hace más de 25 años a favor de la infancia y en defensa de sus derechos, en especial el derecho a recibir una educación equitativa y de calidad.

Trabajamos en España y en países de África (Benín, Burkina Faso, Malí y Senegal)[2], América (Bolivia, El Salvador, Guatemala y Nicaragua) y Asia (Bangladesh, Camboya[3], India y Filipinas), mediante proyectos sociales en los que participan cerca de 410.000 niños y niñas y 220.000 personas adultas para promover sociedades justas y equitativas que garanticen sus derechos y bienestar.

De 2016 a 2018 la sede de Educo incluyía un departamento que implementaba proyectos en España; en 2018 este departamento pasó a considerarse como Oficina País España.

Deseamos un mundo en el que todos los niños y niñas disfruten plenamente de sus derechos y de una vida digna.

Formamos parte de ChildFund Alliance, una de las principales coaliciones internacionales de ONG centrada en la protección de la infancia y presente en los cinco continentes.

Nuestro Plan Estratégico 2015-2019 se focalizó en 6 objetivos estratégicos. En primer lugar, en tres objetivos estratégicos de Desarrollo centrados en el Derecho a la Educación, Derecho a la Protección y Gobernanza. En segundo lugar, hemos establecido tres objetivos estratégicos Organizacionales que consideramos como fundamentales para la consecución de los primeros que se centran en la integración del enfoque de derechos de la Niñez, la financiación y la visibilidad y trabajo en red.

A continuación, recordamos los objetivos estratégicos y metas detallados de nuestro PEI 2015-2019.

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

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

Meta 1.2 Derechos en la educación: Se establecen procesos de enseñanza-aprendizaje relevantes, creativos e inclusivos centrados en el alumnado y orientados a desarrollar plenamente su personalidad, talentos y capacidades.

[2] A la hora de redactar este informe, estamos abriendo una Oficina País en Níger también. La oficina de Senegal es una oficina regional por lo que no ha participado en este proceso de evaluación estratégica.
[3] La OP de Camboya está gestionada por ChildFund Camboya, representante de ChildFund Australia. Los 2 son miembros de la Alianza ChildFund por lo que no ha participado en este proceso de evaluación estratégica.

Meta 1.3 Derechos a través de la educación: Se impulsa una educación inclusiva, crítica y participativa que viva y haga vivir los derechos humanos, en interacción permanente con su entorno para construir sociedades más justas.

OBJETIVO PROTECCIÓN
Niñas, niños y adolescentes disfrutan su derecho a vivir en entornos seguros y protectores.

Meta 2.1 Las niñas, niños y adolescentes viven en un entorno libre de violencia, maltrato, negligencia y abuso intrafamiliar y comunitario.

Meta 2.2 Se reduce la incidencia del trabajo infantil y se elimina la explotación de las niñas, niños y adolescentes en todas sus formas.

Meta 2.3 Las niñas, niños y adolescentes están protegidos frente a desastres naturales, a través del incremento de la resistencia y la resiliencia de sus comunidades ante los mismos.

OBJETIVO GOBERNANZA
Niñas, niños y adolescentes ejercen su ciudadanía activa en el marco de sistemas públicos que promueven sus derechos.

Meta 3.1 Los gobiernos (titulares de obligaciones) cumplen su obligación de establecer leyes, políticas y estructuras efectivas que garanticen los Derechos de la Niñez.

Meta 3.2 La ciudadanía y la sociedad civil organizada (titulares de responsabilidades) juegan un papel activo en la construcción y seguimiento de las estrategias públicas de defensa y promoción de los Derechos de la Niñez.

Meta 3.3 Las niñas, niños y adolescentes (titulares de derechos) participan de forma activa en espacios públicos para expresar sus ideas, reclamar sus derechos e influir en las decisiones que les conciernen.

OBJETIVO INTEGRACIÓN EDN
El enfoque de Derechos de la Niñez se encuentra integrado en todos los niveles de la organización.

Meta 4.1 Se establecen planes de desarrollo personal y profesional del equipo humano, así como procesos y procedimientos internos que integran el enfoque de Derechos de La Niñez.

Meta 4.2 Se orienta la cultura de trabajo hacia una rendición de cuentas en todos los niveles organizacionales, a través de la evaluación de procesos y resultados y la utilización de las evidencias para la toma de decisiones.

OBJETIVO FINANCIACIÓN
Se alcanza la sostenibilidad económica para la realización de la misión.

Meta 5.1 Se consolida la captación de recursos privados.

Meta 5.2 Se establecen alianzas y colaboraciones con empresas y fundaciones privadas cuyo actuar sea coherente con nuestro ideario institucional.

Meta 5.3 Se consiguen fondos provenientes de fuentes públicas.

OBJETIVO VISIBILIDAD Y TRABAJO EN RED
La organización es un actor de referencia en el ámbito de los Derechos de la Niñez a nivel local, nacional e internacional

Meta 6.1 Aumenta el reconocimiento y la credibilidad de la organización.

Meta 6.2 Se aúnan esfuerzos y se intercambian conocimiento y experiencias con otras organizaciones para mejorar el impacto y aprendizaje.

Recordamos nuestra Misión: "Trabajamos con niñas, niños y su entorno para promover sociedades justas y equitativas que garanticen sus derechos y bienestar".

Nuestra Visión refleja el mundo que deseamos: "un mundo donde todas las niñas, niños, adolescentes disfrutan plenamente de sus derechos y de una vida digna".

Nuestros Valores son el compromiso social, la equidad, el respecto y nuestros Principios son los estándares operativos que orientan nuestra acción: la participación, la no discriminación, la transparencia y el dinamismo.

Un eje central sobre el que se operativizó el PEI 2015-18 fue el proceso de transformación interna (Teoría de Cambio – ToC, por sus siglas en inglés) que se llevó a cabo en la organización entre los años 2016-18.

El proceso ToC se desencadenó por una decisión de orientarse hacia la medición del impacto y la búsqueda de una "herramienta programática" coherente y efectiva para el desempeño de nuestra misión.

Inspirado en el enfoque de la Teoría-U[4], este proceso pretendía lograr una reflexión colectiva sobre el ser y hacer de la organización, profundizando sobre el significado del cambio social relacionado con nuestra misión y encontrando respuestas a la cuestión sobre el valor que aporta nuestra acción. En suma, la organización apostó por este proceso con la finalidad de profundizar en los componentes del PEI 2015-18 y de convertirse en elemento integrador y conector de los múltiples esfuerzos e iniciativas realizados hasta el momento.

[4] Definición Theory U ; Link presencing

Objetivos de la evaluación

El objetivo principal de esta evaluación estratégica era realizar un trabajo participativo de valoración del Plan Estratégico 2015-2019 y de los Planes País 2016-2019 con la finalidad de obtener una variedad de evidencias útiles para la elaboración de nuestro nuevo marco estratégico y extraer aprendizajes para la mejora continua de nuestro "ser" y "hacer".

Los objetivos específicos eran poder identificar:

- Logros y puntos de mejora de nuestra labor.
- Principales aprendizajes, tanto programáticos como organizacionales, de la implementación del Plan Estratégico 2015-2019 y de los Planes País 2016-2019.
- Informaciones válidas para influir en la toma de decisiones para la construcción de nuestro nuevo Marco Estratégico, Marco Programático Global y País, así como de los Planes de Desarrollo Organizativo Global y País.
- El reconocimiento de Educo en el sector de la Cooperación Internacional y Acción Social está valorado como un insumo más en el proceso de construcción de los documentos estratégicos del nuevo periodo.

Criterios de la evaluación

Para realizar esta evaluación estratégica se han tomado en cuenta los 5 criterios conocidos del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo - OCDE)[5]: impacto, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y pertinencia.

Presentamos su análisis de manera transversal en los diferentes apartados del informe, intentando contestar así a las siguientes preguntas:

Impacto

- ¿Qué efectos positivos o negativos han tenido las intervenciones en el contexto de los países donde trabajamos?
- ¿Qué cambios ha fomentado la implementación del PEI en las vidas de los y las participantes?

Pertinencia

- ¿Eran coherentes los objetivos del PEI con las políticas y estrategias nacionales, regionales y locales de los titulares de obligación?
- ¿Las metas propuestas estaban en consonancia con los documentos programáticos de los differentes países donde trabajamos?
- ¿Corresponden los objetivos del PEI a las necesidades de los titulares de derechos y, por ende, a nuestra misión institucional?

Eficacia

- ¿Se han alcanzado los objetivos específicos del Plan Estratégico? ¿Se han alcanzado todas las metas previstas?

[5] Se tomó en cuenta la versión anterior a la actualización aprobada en diciembre 2019.

- ¿La equidad de género ha sido suficientemente trabajada en relación con los objetivos inicialmente previstos?
- ¿Ha habido otros efectos no previstos (negativos o positivos)?
- ¿Han sido adecuados los procesos de monitoreo y evaluación para la comprobación de resultados? ¿Los indicadores previstos permitieron valorar los logros?

Eficiencia

- ¿De qué manera se gestionaron la disponibilidad y el uso de medios e insumos?
- ¿Qué obstáculos (técnico, administrativo, financiero) se han presentado antes, durante y para la finalización del Plan Estratégico?
- ¿Existía una adecuada previsión de recursos y medios para poder llevar a cabo el plan? Para su valoración se deberán contemplar aspectos socioeconómicos, factores tecnológicos, medioambientales y de género.
- ¿Cómo se ha coordinado con otras intervenciones similares para fomentar sinergias y evitar duplicaciones?
- ¿En qué medida se ha adaptado el plan estratégico a las condiciones externas cambiantes (riesgos y supuestos)?

Sostenibilidad

- ¿Se cuenta con estrategias de sostenibilidad adecuadas para la continuidad de acciones del plan estratégico?
- ¿Se ha establecido alguna estrategia de sostenibilidad específica con relación a los resultados de género?
- ¿Se han coordinado actividades con otras organizaciones y/o redes-plataformas que trabajen en el mismo ámbito que Educo?
- ¿Quiénes y cómo mantienen la calidad de los servicios y los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa? ¿Cuáles son las perspectivas de mantenimiento en el tiempo de los efectos generados?
- ¿Las áreas de intervención forman parte de la agenda política y de los donantes?

Condiciones y limitaciones de la evaluación

Durante el ejercicio de evaluación estratégica, contamos con una serie de limitaciones:

- **Ausencia de una línea de base "utilizable"** que nos permita comparar de manera objetiva indicadores de inicio con indicadores finales (el ejercicio de línea de base institucional que realizamos con el apoyo de la Consultoría externa Stone Soup no pudo ser validado).
- **Indicadores del Plan Estratégico 2015-2019** sobre los que no se definieron sus alcances, dando lugar a diferentes interpretaciones que impiden una medición uniforme y bajo los mismos criterios.
- **Ausencia de homogeneización** de los marcos de medición de impacto de las diferentes Oficinas País y de sede, tanto del Plan Estratégico 2015-2019 como de los Planes País, que dificultaron el levantamiento de información.
- **Trabajo realizado a nivel interno** y con pocos recursos humanos.

A la luz de estas limitaciones, no disponíamos de un plan de evaluabilidad previo bien definido por lo que nos dirigimos hacia un proceso evaluativo interno y basándonos en unos datos cualitativos más que cuantitativos.

METODOLOGÍAS UTILIZADAS PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Realizamos una evaluación interna de nuestro PEI 2015-2019 con una metodología participativa con dos tipos de fuentes de información: fuentes primarias y fuentes secundarias para una recogida de datos más cualitativos que cuantitativos.

Por ello, desarrollamos una metodología y unas herramientas específicas que operativizaron estos ejercicios evaluativos.

El diseño y la implementación de los TdR se lideraron desde el área de Impacto y Mejora Organizativa (IMO) como área responsable del macroproceso de evaluación y seguimiento de la estrategia, y en particular desde el equipo de Planificación Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (en adelante, PERA). El trabajo del equipo PERA para la implementación de estos TdR en coordinación con la Task Force para la elaboración del Marco Estratégico 2020-2030 vino a cumplir las funciones del comité de evaluación estratégica previsto en el Plan Estratégico Institucional 2015-2019.

A la luz de las limitaciones citadas en el apartado anterior, decidimos focalizarnos sobre una evaluación que nos permitiera sacar auto aprendizajes colectivos e institucionales más que una evaluación de impacto.

La recogida de datos de fuentes primarias y su análisis se hizo de marzo a julio 2019 y el análisis de los datos de fuentes secundarias de octubre 2019 a marzo 2020.

Fuentes primarias

Las herramientas utilizadas para las fuentes primarias han sido las siguientes:

Encuesta online

Diseñamos una encuesta online con la herramienta Survey Monkey y la compartimos con todo el personal de Educo en sede y España, con los coordinadores regionales y con los equipos liderazgo de las oficinas país.

Esta encuesta estaba compuesta de preguntas directas cuantitativas y de preguntas abiertas cualitativas.

Hemos analizado las respuestas abiertas clasificándolas por tipo de respuesta para poder agruparlas en "familias" cuando se repetía mínimamente dos veces la misma idea y así extraer tendencias.

236 personas contestaron la encuesta y 193 personas la concluyeron. Después de una limpieza de datos analizamos las respuestas de 175 personas.

Grupos focales

Realizamos Grupos focales de discusión en sede y países compartiendo una metodología común para asegurar mayor coherencia en el análisis comparativo. Estos grupos focales fueron facilitados, en las oficinas país por las embajadoras y los embajadores (personal que se ha portado voluntario para ser embajador o

embajadora del proceso de elaboración de nuestro Marco de Impacto Global 2020-2025 y así facilitar los procesos de consultas tanto a nivel interno como externo).

En total participaron 36 personas de 3 países (El Salvador, Guatemala y Malí) y 30 personas de sede y España.

Entrevistas

Se realizaron entrevistas via email, online o en personas a 22 actores externos de las 3 regiones (África, América y Asia). También se realizaron entrevistas para profundizar algunos análisis con personal focal interno en sede (4 personas de las áreas de Personas y Cultura, Gestión de sistemas, Compras y Control de gestión financiera) para complementar valoraciones sobre la eficiencia y la eficacia organizacional a nivel de suministros, recursos humanos, tecnología de la información y de la comunicación y la gestión general y financiera).

Encuesta de Cultura Organizacional

La Encuesta de Cultura Organizacional (en adelante, ECO) se llevó a cabo entre finales de mayo y principios de junio 2019. Su objetivo era *obtener evidencias útiles para la elaboración de nuestro nuevo marco estratégico y la construcción de los Planes de Desarrollo Organizativos global y país, así como aprendizajes para la mejora continua de nuestro "ser" y "hacer", a través de la valoración del estado de nuestra cultura organizacional en el marco del objetivo estratégico organizacional del PEI 2015-2019 "Integración del Enfoque de Derechos de la Niñez en todos los niveles de la organización"*.

La ECO se construyó en base a los valores y principios establecidos en el PEI 2015-2019, los atributos propios de una cultura saludable y eficiente, aplicables a cualquier tipo de organización, y la consideración como aspecto fundamental del "fin siempre presente en nuestras acciones", como atributo que confiere a Educo una fuerza especial al trabajo que realiza. Teniendo en cuenta estos tres aspectos, los atributos/valores que se consideraron prioritarios en la cultura organizacional de Educo fueron los siguientes: Respeto, Equidad, Confianza, Responsabilidad, Orientación a resultados, Compromiso, Aprendizaje, No discriminación, Transparencia, Dinamismo, Reconocimiento y Coherencia.

Se definieron dimensiones y/o prácticas gerenciales a través de las cuales se estructuraron las 114 preguntas originales que formaban parte de la encuesta, citamos algunas:

- Misión, visión, valores y principios: Compartir y actuar según nuestra misión, visión, valores y principios.
- Metas y objetivos: Trabajar con orientación a objetivos y metas, tanto a nivel individual como
- departamental y organizacional.
- Comunicación: Trabajar con la información adecuada y con prácticas comunicativas eficientes y transparentes.
- Gestión de conflictos: Tratar de forma conveniente los problemas, desacuerdos o conflictos.
- Fin siempre presente en nuestras acciones: Ser conscientes del fin último de la organización y su
- vínculo con el trabajo diario.
- Toma de decisiones: Tomar decisiones responsables sobre la base de una cuidadosa
- consideración de las alternativas.
- Empoderamiento: Fortalecer las capacidades y confianza de las personas para poder
- transformar y mejorar el entorno.
- Participación: Se propicia la participación del equipo para identificar, analizar y solucionar
- problemas. Involucrar a las personas mejora la productividad, el reconocimiento y la
- motivación.

- Aprendizaje organizativo: Promover los procesos de mejora continua de la organización.
- Eficiencia: Conseguir los máximos resultados con los mínimos recursos.

Se han realizado algunos cambios de mejora en el formato de la ECO que ya se había compartido al inicio del PEI, en 2015, y se ha mandado a todo el personal de la comunidad Educo.

En total, a las 114 preguntas originales, se añadieron 11 nuevas preguntas identificadas en la encuesta de la A a la K repartidas entre las trece dimensiones definidas en la cultura deseada. Todas las preguntas estaban formuladas para poder medir la frecuencia y, en consecuencia, las opciones para poder responderlas fueron Raramente / Nunca, Ocasionalmente, A menudo y Casi siempre / Siempre.

Pese a la introducción de las nuevas preguntas en la estructura de la encuesta, el proceso de recolección de información (encuesta confidencial y voluntaria compartida con todas las personas trabajadoras de Educo) así como de análisis garantizaron, por un lado, contar con una comparativa fiel con los resultados de las 114 preguntas que conforman la encuesta 2015, y por otro, una fotografía de nuestra cultura organizacional al 2019 ampliada con Enfoque de Género.

Contestaron a la encuesta 677 personas de las cuales tomamos en cuenta 556 (encuestas concluidas). La tasa de participación total fue del 59%.

Las informaciones primarias obtenidas fueron complementadas y contrastadas con las fuentes secundarias disponibles tales como los informes de evaluación de los Planes País, los informes institucionales de rendición de cuentas y los informes de evaluación de proyectos realizadas en el período.

Informes de evaluación de Planes País

Además del documento del Plan Estratégico Institucional 2015-2019, todas las Oficinas País (en adelante, OP) de Educo desarrollaron también su estrategia país siguiendo la misma nomenclatura; tuvieron que adaptar a su contexto los 6 objetivos estratégicos globales (3 de desarrollo y 3 organizacional). Por ello, cada OP elaboró su Plan País 2016-2019. Estos Planes País han sido evaluados[6], a nivel interno y/o externo (según OP), pero utilizando la misma guía y las herramientas elaboradas desde IMO.

Los informes de evaluación de los Planes País son también fuentes primarias para la evaluación del PEI y insumos pertinentes para ilustrar, dar ejemplos y casos concretos vinculados a la implementación operacional de la estrategia.

Revisión de fuentes secundarias

Informes institucionales de rendición de cuentas

Desde el departamento de IMO se lideran las acciones de rendición de cuentas institucionales y en particular la preparación de informes de actividades de cara a fuera para nuestros colaboradores y las redes a las cuales pertenecemos (Accountable Now, Keeping Children Safe, etc.) con la finalidad de aportar evidencias de nuestro trabajo y aplicar nuestro principio de transparencia.

[6] Todos los países elaboraron un informe de su Plan País 2016-2019 salvo España, Benín y India que realizaron otros ejercicios de valoración (Benín hizo un estudio de viabilidad en 2018 que le permitió asentar las bases para su nueva planificación programática, India realizó consultas con sus OSL y de allí consolidó los resultados y España realizó un ejercicio de valoración interna)

Estos informes permiten rendir cuentas, tanto a nivel programático como organizacional, de los logros, lecciones aprendidas y áreas de mejora de la organización y son unas fuentes secundarias pertinentes para poder analizar nuestra evolución.

Informes de evaluación de proyectos realizados en el período

Durante el periodo de vigilencia del Plan Estratégico, las OP realizaron varias evaluaciones de sus proyectos; evaluaciones internas, externas, mixtas, intermedias o finales. Estos informes de evaluación han sido insumos para la evaluación de sus Planes País y a su vez para la evaluación del Plan Estratégico Institucional.

Finalmente, se utilizaron técnicas de triangulación basadas en la comparación de evidencia proveniente de diversas fuentes y métodos de recolección de datos.

INFLUENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO SOBRE LA ACCIÓN Y LOS RESULTADOS DE EDUCO

A la luz de los resultados de la encuesta online y de los Grupos focales realizados y de las demás fuentes secundarias citadas, el Plan Estratégico Institucional (PEI) nos ha aportado claridad para poder planificar nuestras acciones (1), ha afianzado nuestra identidad (2) y nos ha permitido realizar un trabajo relevante (3). También salieron de estos ejercicios, puntos de mejora y propuestas que nos permitirán seguir aprendiendo para mejorar nuestra estrategia y su implementación (4).

1- Utilidad del Plan Estratégico Institucional para planificar nuestras acciones

¿Cuál es el grado en el que considera que el PEI 2015-2019 ha sido útil como guía para planificar nuestra actividad y orientar nuestra planificación a lo largo de los últimos 5 años?

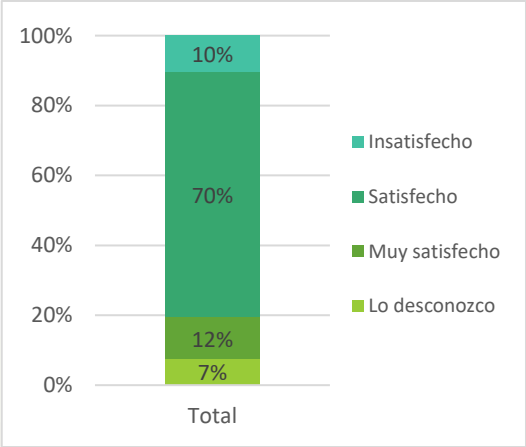

Gráfico 1. Resultados encuesta online

¿Cuál es el grado en el que considera que el PEI 2015-2019 ha sido útil como guía para planificar nuestra actividad y orientar nuestra planificación a lo largo de los últimos 5 años? – Por región

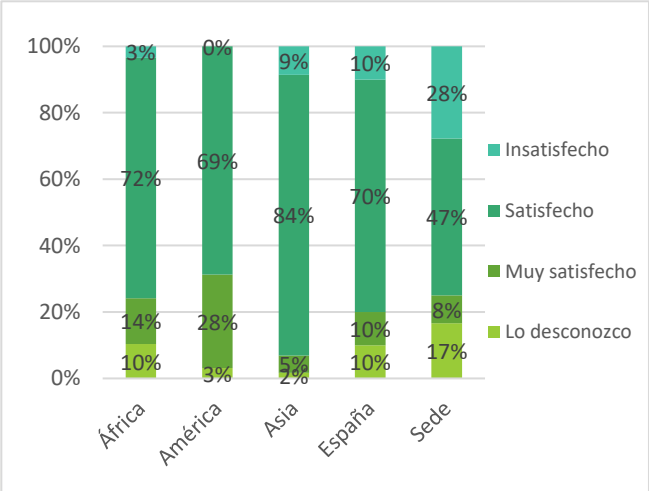

Gráfico 2. Resultados encuesta online

A nivel global, la mayoría de las personas consultadas consideran que el PEI 2015-19 ha sido útil para planificar y orientar nuestra actividad (70% "satisfecho" y 12% "muy satisfecho"). La región más satisfecha es América (69% "satisfecho", 28% "muy satisfecho" y 0% "insatisfecho"). También podemos destacar que de las 5 zonas de trabajo, África y España[7] tienen respectivamente un 10% de "lo desconozco" seguramente debido al balance entre personal nuevo y el personal con más antigüedad (últimos meses 2019 hubo nuevas contrataciones). En sede es donde hay más % de "insatisfecho" (28%) y de "lo desconozco" (17%). Los resultados de sede pueden corresponder a una falta de implicación en el desarrollo del PEI por parte del conjunto de los departamentos/direcciones de sede y así una falta de apropiación de la estrategia por parte de personal que no trabajaba directamente con los países.

[7] De 2016 a 2018 sede incluyía un departamento que implementaba proyectos en España; en 2018 se pasó a considerar este departamento como Oficina País España.

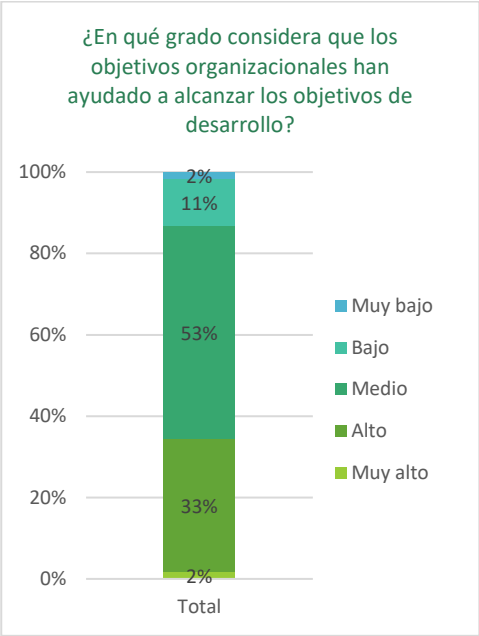

Gráfico 3. Resultados encuesta online

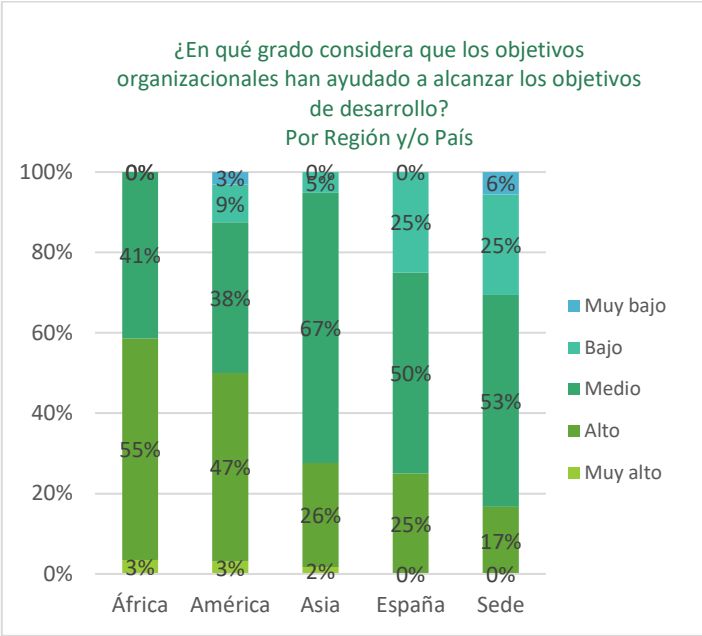

Gráfico 4. Resultados encuesta online

Haber definido objetivos estrictamente organizacionales ha permito que estén realmente al servicio de la consecución de los objetivos de desarrollo. Efectivamente, a nivel global se considera, mayoritariamente

(88% sumando los "muy alto", "alto" y "medio") que los objetivos organizacionales han ayudado a alcanzar los objetivos de desarrollo.

Podemos observar unas diferencias entre regiones. África y América son las dos regiones con más opiniones de que sí, los objetivos organizacionales han ayudado a alcanzar los de desarrollo. Estas valoraciones se pueden explicar, en parte, por el hecho de que ha habido un mayor acompañamiento en estas dos regiones a nivel de la implementación del EDN a través de las coordinaciones regionales de EDN. Sin embargo, la región Asia no ha tenido el mismo tipo de acompañamiento y ha sido más irregular con apoyos de algunas consultorías formativas, pero desde luego sin la misma intensidad y continuidad.

La concreción del PEI 2015-18 traducido a nivel de las oficinas país (OP) por los Planes País 2016-19 (en adelante, PP) ha permitido utilizar una misma metodología de planificación a cuatro años vista y ha permitido definir unas líneas de actuación estratégicas por cada una de las titularidades de derechos, de responsabilidades y de obligación con una operacionalización año tras año. Igualmente, ha fomentado la apropiación de enfoques y conciencia interna del trabajo de la organización.

Sin embargo, se evidenciaron diferencias entre OP. Efectivamente, no se ha utilizado siempre el PP como herramienta de seguimiento de las estrategias con la misma intensidad y rigurosidad.

Ejemplos de diferencias entre OP extraídos de sus informes de evaluación de Planes País:

Para Nicaragua, a nivel estratégico, la definición de metas- objetivos- hitos permitió establecer claramente qué se espera alcanzar con cada titularidad respecto al ejercicio de los derechos a la Educación, Protección y Gobernanza, favoreciendo la transparencia y negociación con garantes a mediano plazo. También contribuyó a que Educo pueda realizar ajustes razonables en la consecución

de los hitos esperados para cada año, en función de adecuarse al cambiante contexto social e institucional del país, sin afectar la consecución de las metas y objetivos estratégicos.

Sin embargo, para Filipinas, el PP fue útil para la elaboración de los proyectos que supuestamente se implementarán en 2016-2019, pero los cambios paralelos que se estaban produciendo han afectado el cumplimiento de los hitos indicados en el PP. Aunque fue revisado en 2017 en preparación para el POA 2018, los cambios subsiguientes no han puesto mucha atención en el PP.

Finalmente, para El Salvador, (...) el PP es más como una guía de propósitos o aspiraciones en sus 6 objetivos, tanto que algunas de las personas del equipo de trabajo de país señalaron en las entrevistas: "soñamos con el deber ser, ese sueño es el que nos lleva a la mejora constante".

La falta de seguimiento de los Planes País en algunos casos ha sido más por falta de coherencia y contradicción en orientaciones desde sede que por voluntad de las OP. Es importante mantener una misma línea y orientación desde sede hacia las oficinas país y de la misma manera para todas las regiones.

2- Consolidación de nuestra identidad

El PEI ha permitido afianzar nuestra identidad alrededor de la integración del Enfoque de Derechos de la Niñez (en adelante, EDN).

¿En qué grado considera que se ha integrado el Enfoque de Derechos de la Niñez en todos los niveles de la organización (Objetivo 4 Integración del EDN)? - Por región

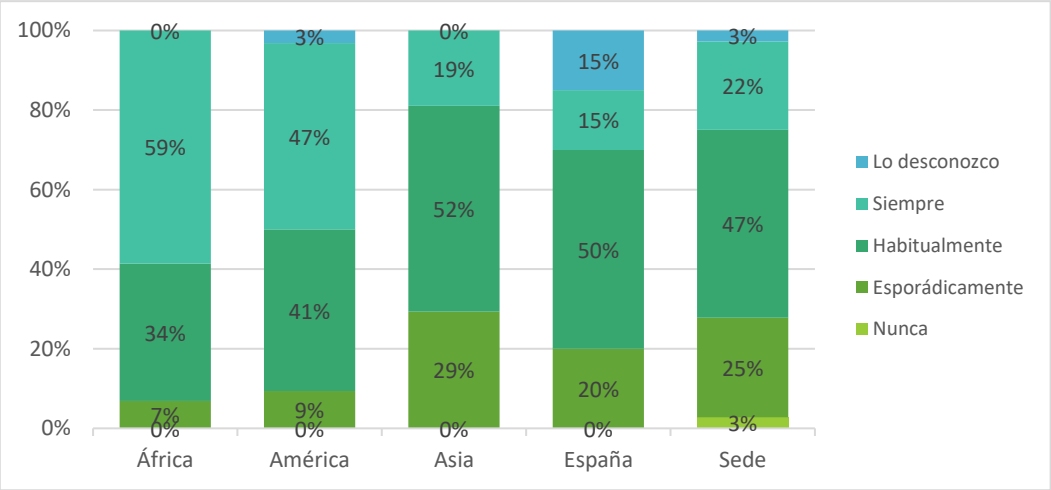

Gráfico 5. Resultados encuesta online

A nivel global, hay una mayoría clara de personas consultadas que considera que ha habido una buena Integración del EDN en todos los niveles de la organización (46% "habitualmente" y 31% "siempre"). La región que más considera que ha habido una buena integración del enfoque es África (59% "siempre" y 34% "habitualmente"), seguido de cerca por América (47% "siempre" y 41% "habitualmente"). Asia es la región que más "esporádicamente" tiene (29%) seguida de cerca por sede (27%).

¿Dónde sitúa su nivel de comprensión en su trabajo del Enfoque de Derechos de la Niñez? - Por región

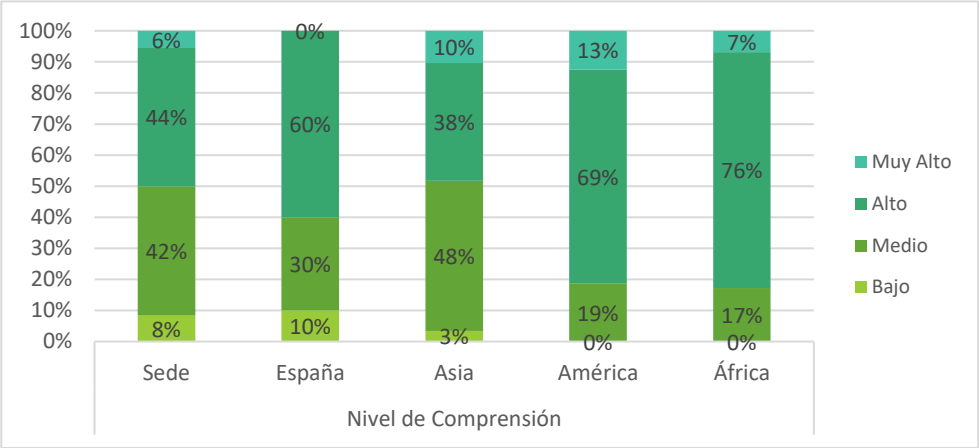

Gráfico 6. Resultados encuesta online

¿Dónde sitúa su nivel de aplicación en su trabajo del Enfoque de Derechos de la Niñez? - Por región

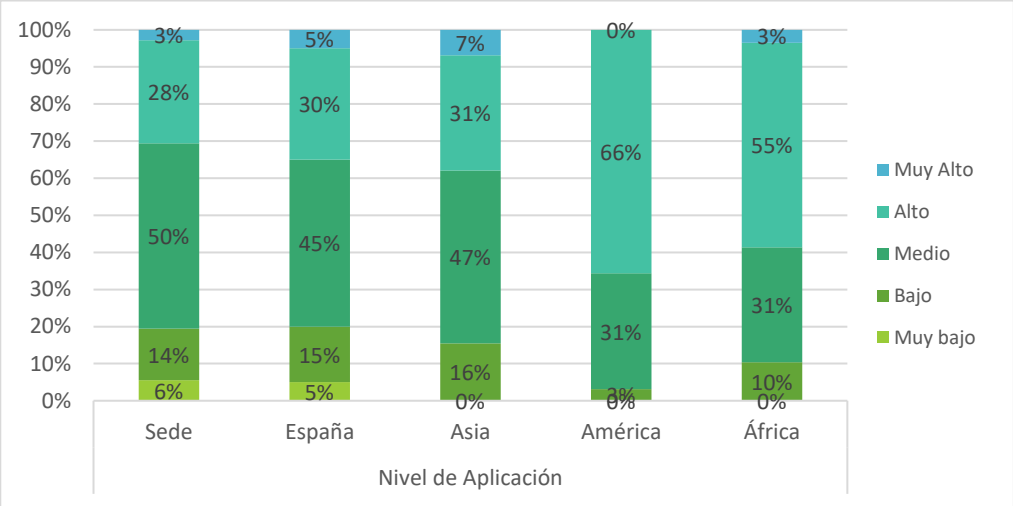

Gráfico 7. Resultados encuesta online

A nivel global, hay una buena comprensión del enfoque (54% "alto" y 34% "medio"). Sin embargo, el nivel de aplicación es un poco más bajo (41% "alto" y 42% "medio"). Las regiones de África y América son las que tienen los mejores resultados (respectivamente 55% "alto" y 3% "muy alto" para África y 66% "alto" América) con respecto al nivel de aplicación. España y sede son los que se consideran con un nivel más bajo de aplicación (suman ambas 20% entre "bajo" y "muy bajo").

¿En qué grado considera que cumplimos con los estándares del Enfoque de Derechos de la Infancia (Interés superior del NNA, Participación, Supervivencia y Desarrollo, ¿No discriminación)?

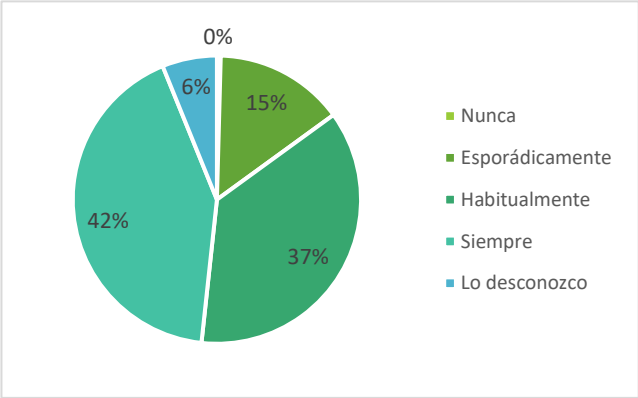

Gráfico 8. Resultados encuesta online

A nivel global, se considera que los estándares del EDN (Interés superior del NNA, participación, supervivencia y desarrollo, no discriminación), se cumplen "siempre" al 42% y "habitualmente" al 37%. Es un resultado prometedor, sin embargo, tenemos margen de mejora en su cumplimiento para el próximo período estratégico.

Será importante también distinguir el análisis entre su aplicación a nivel organizativo y a nivel de programas.

3- Relevancia de nuestras acciones

¿Cómo cualificaría la relevencia actual del trabajo de Educo en el sector de la Cooperación Internacional y/o Acción Social? ¿Y en la sociedad civil en general? Entendiendo relevancia como: sobresaliente, destacada, importante, significativa. - Por región

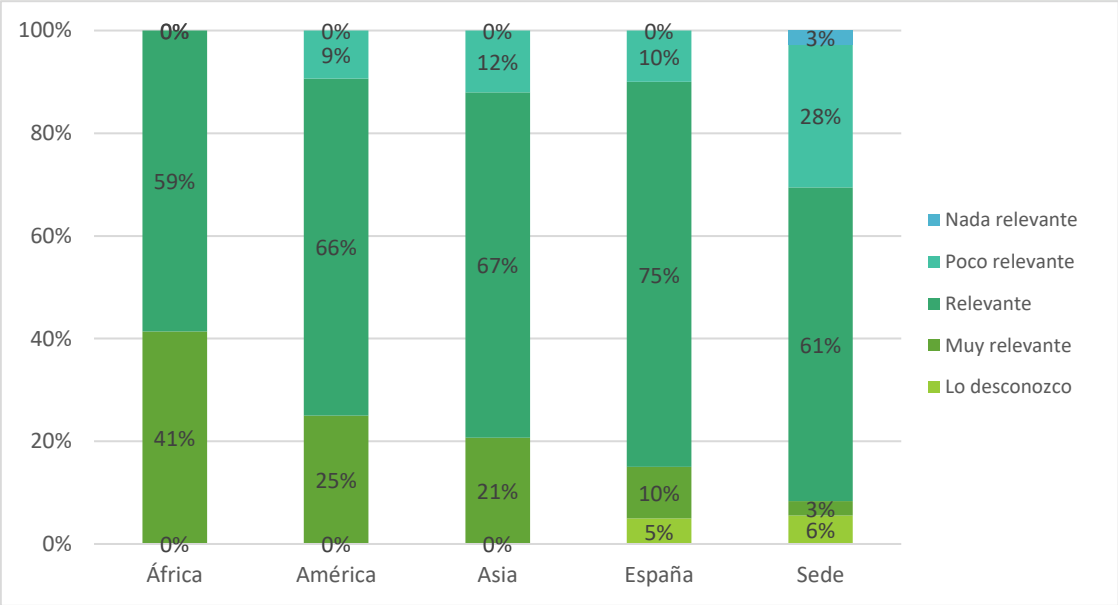

Gráfico 9. Resultados encuesta online

A nivel global, se considera relevante el trabajo de Educo (65% "relevante" y 20% "muy relevante"). La región que más considera el trabajo de Educo como relevante es África con 59% "relevante" y 41% "muy relevante". Sede, a pesar de tener un resultado medio correcto (61% "relevante" y 3 "muy relevante") tiene una visión bastante crítica: 28% "poco relevante" y 3% "nada relevante", es la única que señala unos porcentajes "nada relevante".

4- Factores internos y externos negativos que han influenciado nuestra capacidad de implementación del PEI 2015-18

El análisis de los resultados de los grupos focales realizados ha permitido identificar factores negativos tanto internos como externos que dificultaron la buena implementación del PEI:

Factores internos:

- Repetición de cambios internos a nivel de estructura interna (cambios de organigramas., movimientos de personas en distintas unidades con nuevos roles, supresión de puestos, etc.).
- El objetivo de búsqueda de financiación externa pública y privada ha aumentado las cargas de trabajo y a veces a costa de la calidad y sin corresponder siempre con las estrategias definidas por falta de criterios para el "GO o no GO".
- Ausencia de indicadores propios a los Planes País y de una línea de base valida.
- Presión, en algunos casos, por ejecutar predominante a la calidad y la lógica programática.

Factores externos:

- La política de los gobiernos de algunas OP y su control hacia las ONG.
- Las cuestiones de seguridad en varias OP (especialmente en la Región de Àfrica del Oeste).
- La evolución de la complejidad de los entornos en los cuales trabajamos.
- La crisis económica y las huelgas de profesorado.

PRINCIPALES APRENDIZAJES POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO Y ORGANIZACIONAL

Antes de profundizar en los principales aprendizajes que hemos sacado por objetivos estratégicos, quisimos plantearnos unas primeras preguntas generales:

- ✓ ¿Hemos estado estos últimos 5 años trabajando con la población más vulnerable de cara a cada uno de nuestros objetivos de desarrollo?
- ✓ ¿En qué grado los objetivos estratégicos de desarrollo se correspondían con las necesidades más prioritarias de los titulares de derechos?
- ✓ ¿En qué grado se ha logrado responder a las necesidades específicas e intereses estratégicos que tienen las mujeres, niñas, niños y hombres de todas las edades?

¿En qué grado considera que hemos trabajado con la población más vulnerable desde cada uno de los Objetivos de la Estrategia de Desarrollo?

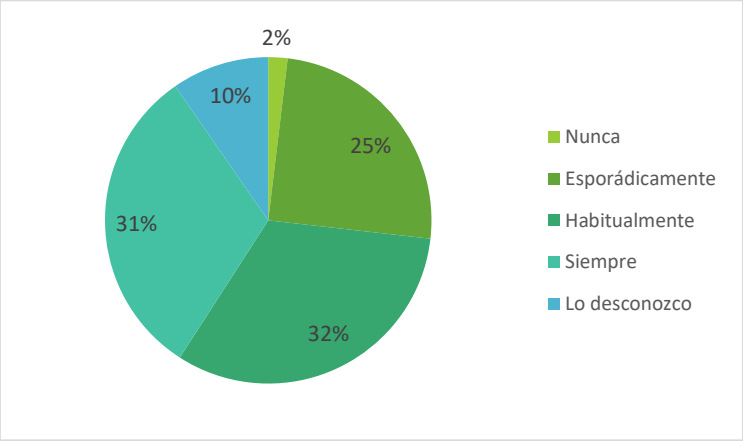

Gráfico 10. Resultados encuesta online

A nivel global, en el conjunto de los 3 objetivos de desarrollo (educación, protección, gobernanza) las respuestas se equilibran entre "siempre" (31%), "habitualmente" (32%) y "esporádicamente (25%)". Entonces podemos ver que hay una mayoría de respuestas positivas si sumamos los % de "siempre" y "habitualmente". Sin embargo, el hecho que no sea un % muy elevado, nos indica que tenemos que reforzar nuestra focalización hacia la población más vulnerable y comunicar mejor sobre lo que entendemos por población vulnerable desde Educo.

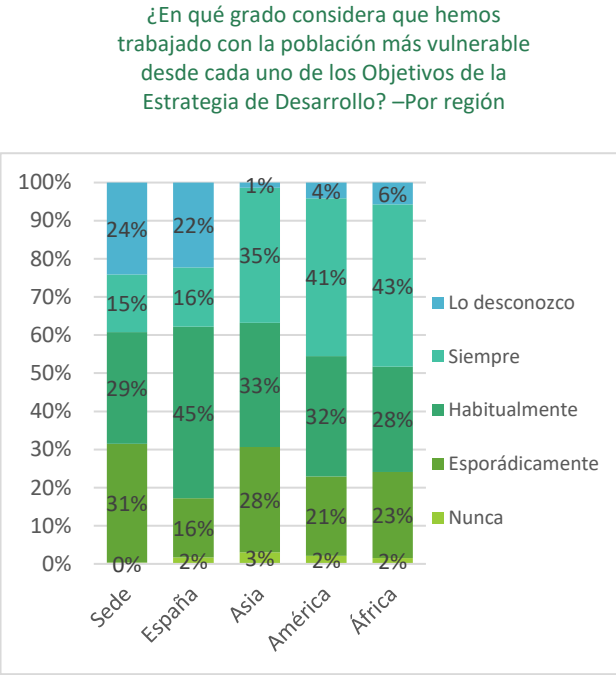

Gráfico 11. Resultados encuesta online

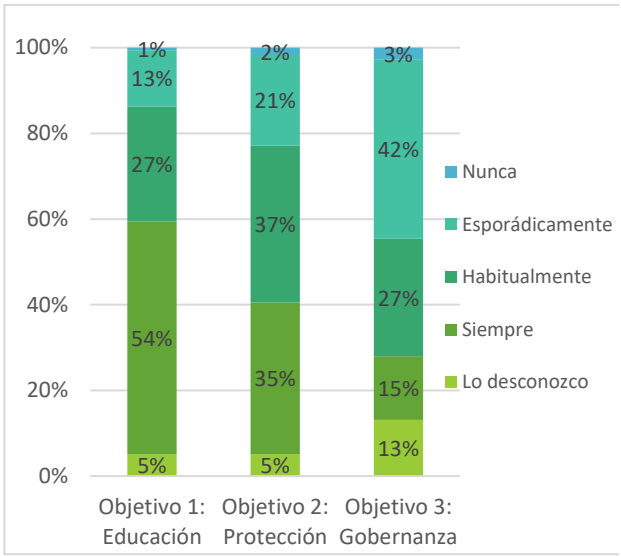

Gráfico 12. Resultados encuesta online

Las regiones de África y América son las que consideran que se suele trabajar con la población más vulnerable (África: 43% "siempre" + 28% "habitualmente"; América: 41% "siempre" + 32% "habitualmente").

Sede y España tienen los porcentajes más elevados de "lo desconozco" (Sede: 22% y España 17%).

El hecho que sede tenga un alto porcentaje de desconocimiento apunta que se debería reforzar el intercambio de información países-región-sede en todos los niveles de la organización y mejorar la rendición de cuentas interna.

Estos resultados destacan que no hay una postura clara sobre lo que entendemos por población vulnerable o que no se hace una apuesta concreta hacia un tipo de población.

A nivel global, Educación es el objetivo considerado con más foco hacia la población más vulnerable (54% "siempre", 27% "habitualmente"), seguido de Protección (35% "siempre", 37% "habitualmente") y finalmente Gobernanza (15% "siempre", 27% "habitualmente").

Que se considere Educación como el objetivo que más se trabajó con la población más vulnerable se puede explicar también por el hecho de que es la temática más trabajada por Educo, siendo Protección y Gobernanza nuevas temáticas de este periodo estratégico y porque el acceso a la educación es un eje de trabajo prioritario desde la creación de la organización.

Sin embargo, sería interesante cuestionarse sobre el hecho de que Educación sea el objetivo considerado con más foco hacia la población más vulnerable ya que, con el sistema de apadrinamiento en vigor, trabajamos sobre todo en escuelas formales públicas y menos en alternativas educativas que acerquen la educación a las NNA que están "fuera del sistema".

¿En qué grado considera que los objetivos estratégicos de desarrollo se correspondían con las necesidades más prioritarias de los titulares de derechos?

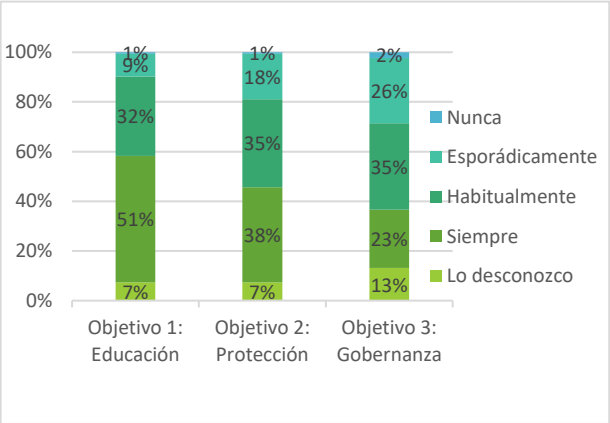

Gráfico 13. Resultados encuesta online

¿En qué grado considera que se ha logrado responder a las necesidades específicas e intereses estratégicos que tienen las mujeres, niñas, niños y hombres de todas las edades?

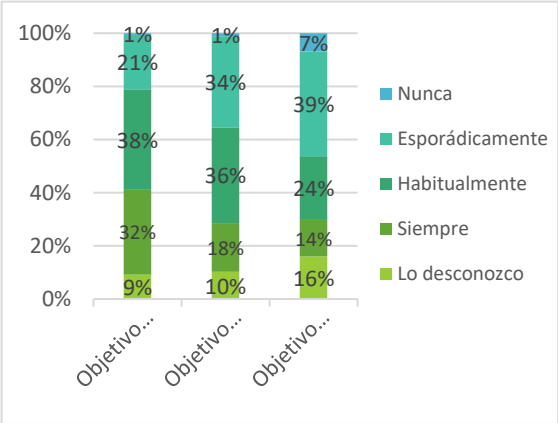

Gráfico 14. Resultados encuesta online

Podemos ver que, de los 3 ejes temáticos, el de Educación sigue siendo el más representado y acorde con las necesidades prioritarias de los titulares de derechos, que recordamos son las niñas, niños y adolecentes. Sin embargo, es interesante ver que en este ciclo estratégico hemos logrado, también, introducir acciones de protección hacia la infancia en consonancia con las necesidades más prioritarias (respectivamente 38% de "siempre" y 35% de "habitualmente"). La menor representación de % en gobernanza se puede explicar por el hecho de que, a nivel global, es la temática que menos se ha desarrollado.

Con respecto a los intereses y necesidades estratégicos de las mujeres, NNA y hombres de todas las edades, el objetivo de Educación es también el mejor valorado (respectivamente 32% de "siempre" y 38% de "habitualmente"), seguido por el de Protección y finalmente Gobernanza. Por lo tanto, hay una percepción de que globalmente estamos trabajando con una población meta y de edad adecuada de manera mayoritaria, por lo menos, a nivel de Educación. Se pueden interpretar estas valoraciones de la misma manera que en el gráfico 9, siendo Educación el eje fundador y más trabajado desde la creación de la organización. Sin embargo, viendo que los % de "esporádicamente" en cada uno de los objetivos superan los 20%, nos indica que tenemos que ampliar, seguramente, nuestro abanico de población participante.

Los ejercicios de grupos focales resaltaron también que los objetivos de desarrollo propuestos eran para los 3 ejes estratégicos (Educación, Protección y Gobernanza) demasiados ambiciosos para el plazo propuesto de 4 años. Para el próximo período estratégico se aconseja que estén más realistas y medibles.

Objetivos estratégicos de desarrollo

Recordamos que el Plan Estratégico 2015-2019 tiene 3 objetivos estratégicos de desarrollo. El primer objetivo es de Educación, el segundo de Protección y el tercero de Gobernanza.

Estos objetivos han permitido orientar las acciones a nivel global y dar un marco de referencia para todas nuestras acciones de desarrollo. Cada uno de estos objetivos engloba 3 metas.

Una de las primeras preguntas generales para iniciar la valoración del PEI 15-18 en la encuesta general estaba enfocada en el grado de contribución a los objetivos de desarrollo:

¿En qué grado considera que hemos contribuido a alcanzar los objetivos establecidos en la Estrategia de Desarrollo?

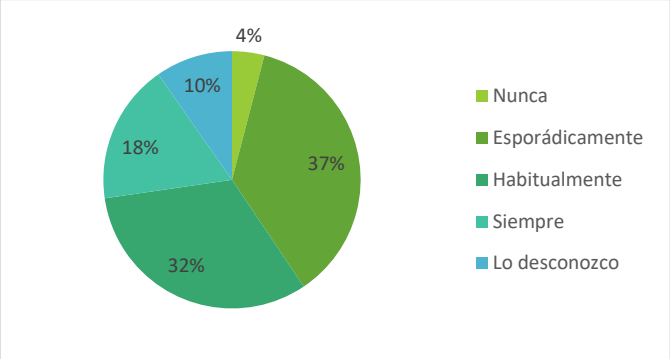

Gráfico 15. Resultados encuesta online

A nivel global, la mitad (sumando los % de "siempre" y "habitualmente") de las personas encuestadas consideran que hemos contribuido a alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia de desarrollo.

Un 37% consideran que se ha hecho de manera "esporádica" lo que se puede entender por el hecho de que los objetivos eran muy ambiciosos y generales por el corto plazo definido.

A continuación, presentaremos los principales aprendizajes por cada uno de los objetivos estratégicos de desarrollo.

Educación

"Concibimos el Derecho a la Educación en sus tres dimensiones: el derecho a la educación, los derechos en la educación y los derechos a través de la educación. La educación que defendemos se orienta al desarrollo integral de la personalidad humana, de su talento, capacidad y del sentido de su dignidad. Por consiguiente, promovemos una educación inclusiva que supere todas las formas de discriminación y en la que todas las niñas y niños alcancen equitativamente los logros de la educación fundamental. La educación está centrada en las propias niñas y niños, en sus vivencias, motivaciones, características, realidades y sueños para que el aprendizaje contribuya y sea parte del disfrute de la vidad. La educación que defendemos es transformadora y fortalece a las personas para que construyan sociedades más libres y justas" (extracto PEI 2015-2019)

OBJETIVO EDUCACIÓN

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

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

Meta 1.2 Derechos en la educación: Se establecen procesos de enseñanza-aprendizaje relevantes, creativos e inclusivos centrados en el alumnado y orientados a desarrollar plenamente su personalidad, talentos y capacidades.

Meta 1.3 Derechos a través de la educación: Se impulsa una educación inclusiva, crítica y participativa que viva y haga vivir los derechos humanos, en interacción permanente con su entorno para construir sociedades más justas.

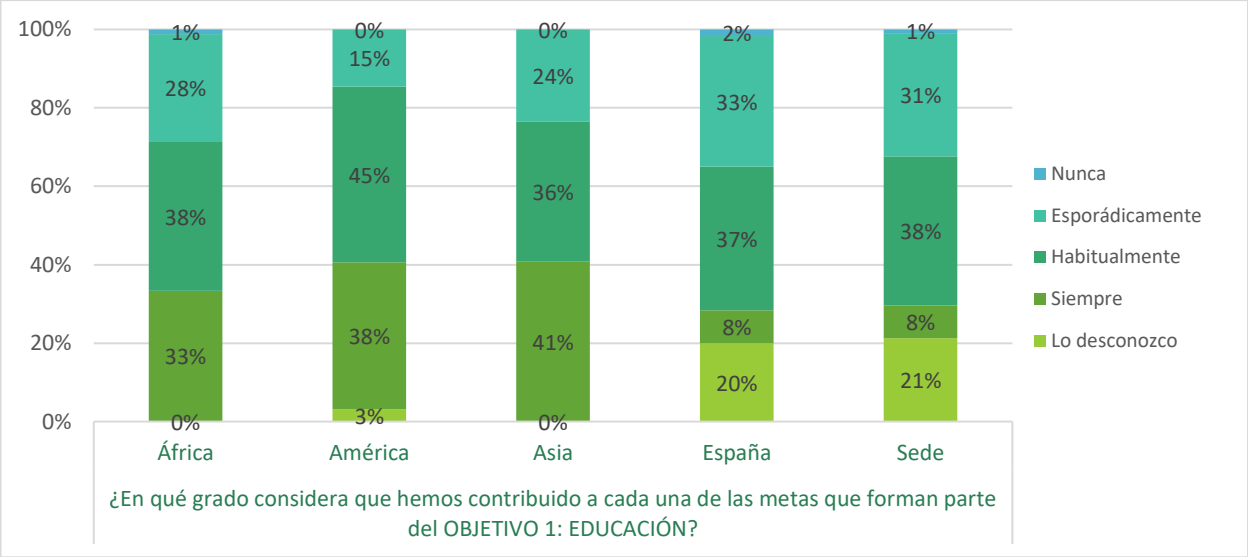

Gráfico 16. Resultados encuesta online

A nivel regional, América es la región que tiene la mayor puntuación con respecto al objetivo de Educación (suma 83% entre "siempre" y "habitualmente") seguido de Asia (77% entre "siempre" y "habitualmente") y África (71% entre "siempre" y "habitualmente"). Podemos observar que los porcentajes igualmente son más altos a nivel de las oficinas país que de sede (únicamente 46% entre "siempre" y "habitualmente"). Esto se puede explicar, en parte, por la falta de un sistema de gestión y comunicación de la información sistematizado entre los equipos de terreno y los equipos de sede. España es el país que tiene las valoraciones más bajas en las 3 metas (55% sumando "siempre" y "habitualmente" para "Derecho a", 40% sumando "siempre" y "habitualmente" para "Derecho en" y "Derecho a través"). Este resultado se puede explicar por el hecho de que durante el período del PEI 2015-18, España no existía como Oficina País en sí mismo. Aun así, se iniciaron actividades de Educación a través del Programa de Acción Social (PAS) con varias entidades sociales y el Programa de Becas Comedor.

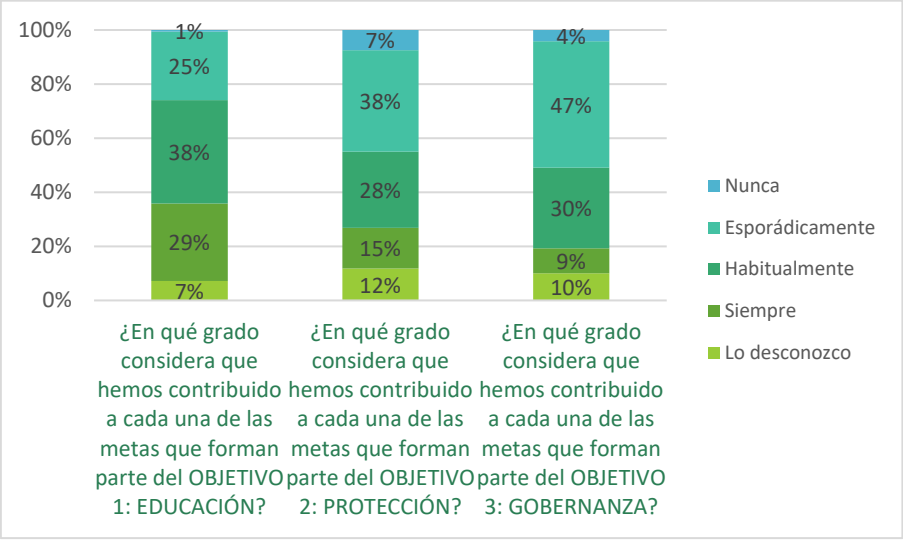

Gráfico 17. Resultados encuesta online

Las metas que forman parte del objetivo de Educación son las mejores valoradas (67% sumando los "siempre" y "habitualmente"), con la mejor puntuación para América. Las 3 metas de educación tienen porcentajes mayoritarios.

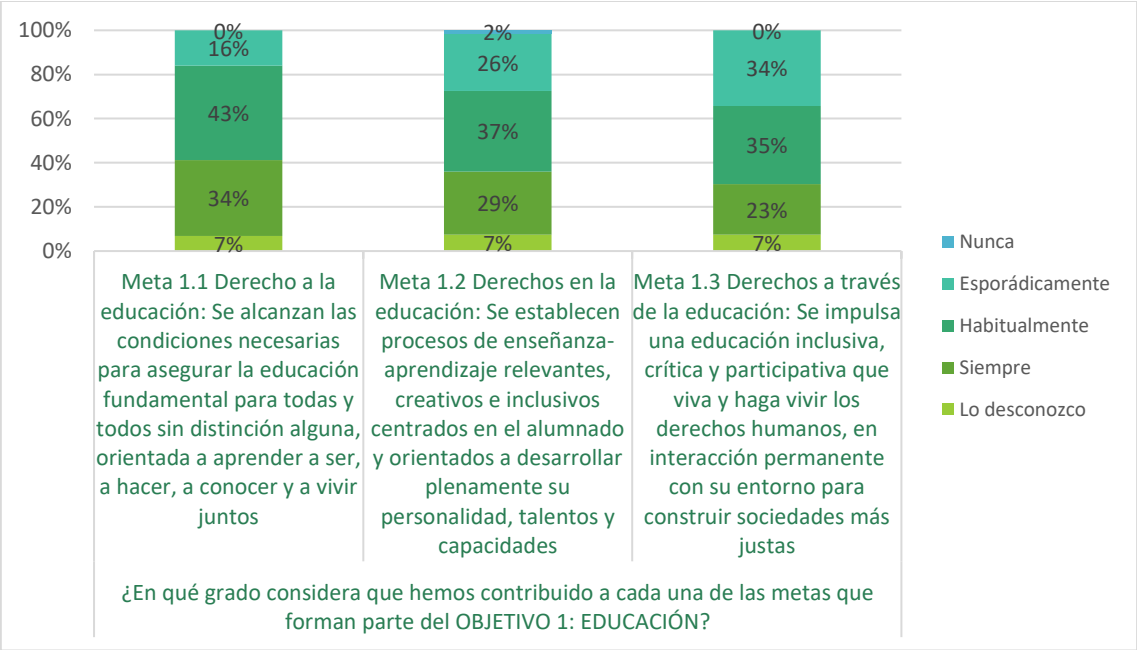

Gráfico 18. Resultados encuesta online

A nivel global, la primera Meta 1.1 sobre el *Derecho a la educación* es la mejor valorada (43% "habitualmente" y 34% "siempre"). Luego sigue la del "*Derecho en la educación*" (37% "habitualmente" y 37% "siempre"). Y la meta de "*Derecho a través*" ha sido la menos valorada (35% de "esporádicamente"). Esta última valoración se puede explicar, en parte, por el hecho que tiene componentes de Gobernanza, que es la temática que menos se desarrolló a nivel de refuerzo de capacidades y de puesta a disposición de recursos. El tema de Gobernanza ha sido introducido en este PEI 2015-18, sin embargo, no se acompañó de muchos recursos para desarrollarlo.

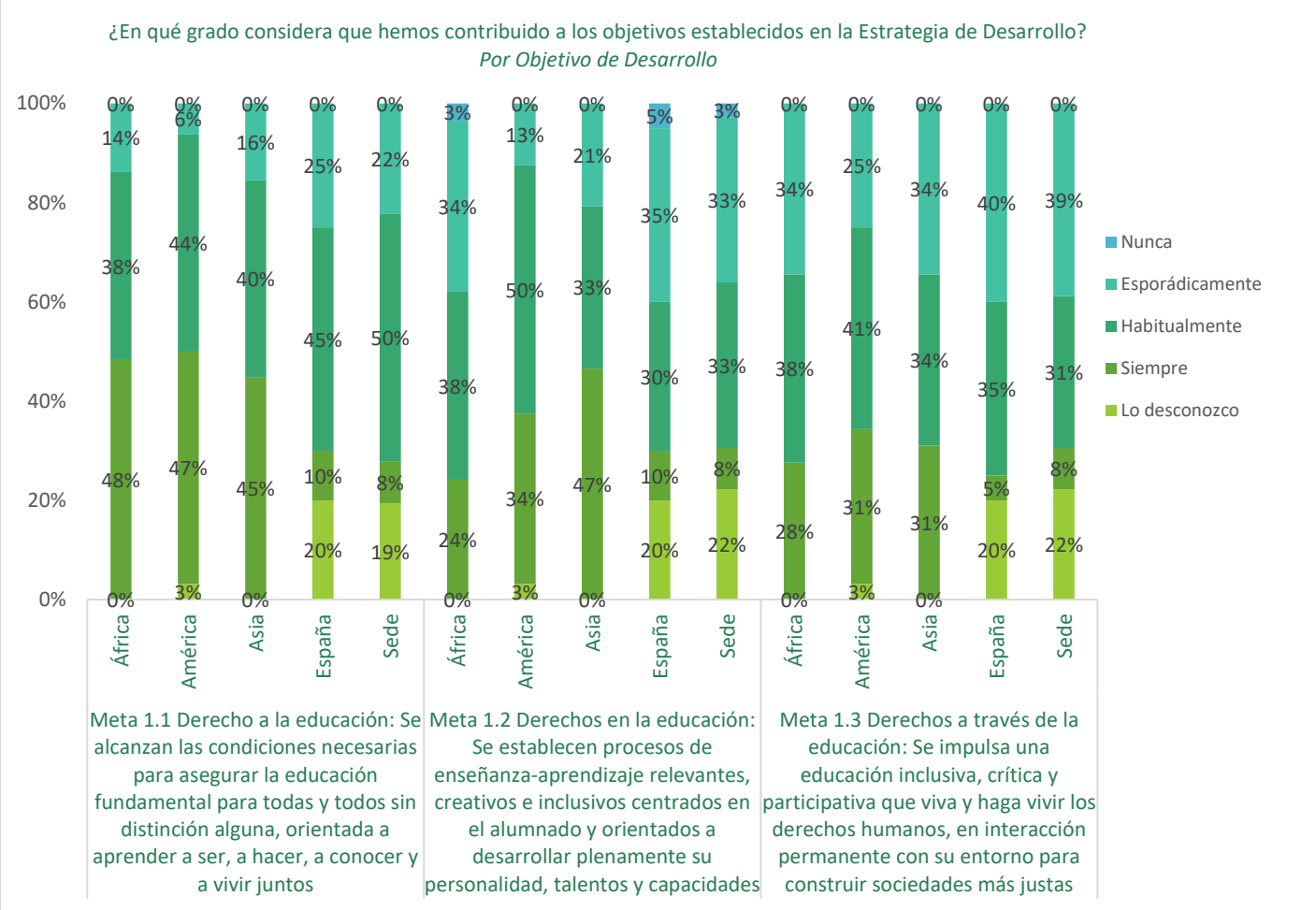

Gráfico 19. Resultados encuesta online

A nivel regional, la Meta 1.1 está mejor valorada en América (91% sumando "siempre" y "habitualmente" seguida por África (86% sumando "siempre" y "habitualmente") y Asia de cerca (85% sumando "siempre" y "habitualmente"). La Meta 1.2 esta mejor valorada en América (84% sumando "siempre" y "habitualmente") seguida de cerca por Asia (80% sumando "siempre" y "habitualmente") y África tiene un porcentaje bastante más bajo (62% sumando "siempre" y "habitualmente"). Finalmente, la tercera meta está mejor valorada también en América (72% sumando "siempre" y "habitualmente"), seguida por África (66% sumando "siempre" y "habitualmente") y Asia (65% sumando "siempre" y "habitualmente").

Vemos que América tiene la mejor valoración en las 3 metas y que Asia y África han hecho una valoración muy similar de las metas de Educación, salvo para la meta 1.2 donde África tiene una valoración más baja.

Principales logros identificados

<u>A nivel general:</u>

El objetivo de Educación es el mejor valorado, en particular la meta "*el derecho a la educación*" con el incremento de NNA que acceden y finalizan un ciclo completo y el aumento de la cobertura a NNA fuera del sistema.

Contamos con una estrategia de Educación, estamos alineados con los ODS y la Agenda mundial de Educación. La realización del piloto "Education for Human Dignity" nos permitirá potenciar este enfoque. Se han realizado Análisis Situacional de Derechos de la Niñez (ASDN) con el foco en el derecho a la educación en todos los países donde trabajamos. Se han iniciado actividades de disciplina positiva y mejora de la calidad educativa. Ha aumentado la participación de las comunidades en la Educación. Hemos participado activamente en redes y alianzas globales (CLADE, etc.) y a la Campaña Mundial para la Educación que han mejorado nuestros procesos de incidencia.

Extracto Informe evaluación PP Bangladesh: "Más del 84% de los alumnos y las alumnas expresaron un mayor nivel de satisfacción acerca de las pedagogías, la seguridad y el entorno de aprendizaje saludable de las escuelas Educo"

Extracto Informe evaluación PP India: "NNA han desarrollado sus habilidades de lectura, por lo que ahora son capaces de leer diferentes cosas en el camino y esto les ha dado una gran conciencia sobre su entorno" (testimonio de un niño participante de Proyecto SMAK Program STCI for Maths and sciences)

Extracto Informe evaluación PP Nicaragua: "Se ha fortalecido el vínculo entre la escuela, familia y comunidad, contribuyendo a que MAPAF y NNA interioricen que tienen derechos a participar individual y colectivamente en la gestión escolar (…)"

Extracto Informe evaluación PP Malí: "Los órganos comunitarios (CGS, AME, APE) elaboran proyectos escolares, planes de acción anuales, los aplican, los evalúan y hacen observaciones a las comunidades y los actores asociados"

Meta 1.1 Derecho a la educación

Para esta primera meta del objetivo de Educación resaltamos los logros siguientes:

- Incremento del número de NNA que acceden, se matriculan y completan un ciclo completo de educación (preescolar, primaria, secundaria y programas no formales).
- Aumento del acceso a la educación desde preescolar, grupo de 3 a 5 años, hasta primaria.
- Incremento de cobertura de intervenciones que promueven la educación de niñas y niños no escolarizados.
- Trabajado para grupos marginales de NNA y creación de oportunidades de aprendizaje que ofrecen un entorno propicio.
- Reducción de tasas de deserción escolar.
- Motivación y sensibilización para contribuir al acceso a la educación.
- Incidencia política para fomentar el acceso a la educación de todas las NNA.
- Mejora del acceso y de la calidad del cuidado y desarrollo de la primera infancia.
- Desarrollo del enfoque de educación inclusiva, sin discriminación y accesible a todas y todos.
- Intervenciones que parten de un Análisis Situacional de los derechos de la Niñez (ASDN).
- Involucración de las entidades gubernamentales en la ejecución de proyectos de intervención y en la búsqueda de su apoyo estratégico.
- Establecido un trabajo con las tres titularidades, en función de que cada cual asuma su rol en la educación de NNA.
- Mejora de las capacidades de acogida y de las condiciones de vida en la escuela/entorno de aprendizaje amigable.
- Establecidas infraestructuras permanentes a través del Programa Escuelas Amigas de la Infancia con apoyo de la comunidad.
- Acceso a materiales didácticos de calidad.
- Identificación de las necesidades educativas junto con NNA, padres y madres y docentes.

- Las becas comedor han reducido el absentismo y mejorado el rendimiento escolar.

Meta 1.2 Derechos en la educación

Para esta segunda meta del objetivo de Educación resaltamos los logros siguientes:

- Aumento del número de NNA que han alcanzado las metas en materia de aprendizaje en conjuntos de aptitudes básicas, según lo establecido por las normas nacionales de sus países.
- Desarrollo de capacidades docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje centrado en NNA.
- Realización de procesos de enseñanza-aprendizaje creativos e inclusivos, centrados en NNA y basados en el contexto local.
- Realización de proceso de enseñanza - aprendizaje amigable y positivo/alegre, práctica de disciplina positiva.
- El fomento de la actitud lúdica como un elemento primordial para el aprendizaje.
- Nuevas metodologías educativas desarrolladas.
- Promoción y participación efectiva de NNA y resto de la comunidad educativa en el proceso de planificación y adecuación de la educación a las necesidades de desarrollo.
- Suministro y uso del material didáctico y materiales pedagógicos.
- Abordaje de la lectura y escritura a través del enfoque equilibrado.
- Desarrollo de Escuelas amigas de la Infancia.
- Conducción participativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Supervisión y seguimiento regular de las actividades en el aula.
- Desarrollo de metodología adaptada al contexto para el abordaje de temáticas de protección.
- Contar con especialistas de Educación en todas las oficinas país y en sede.

Meta 1.3 Derechos a través de la educación

Para esta tercera meta del objetivo de Educación resaltamos los logros siguientes:

- Incremento de la participación de la comunidad y de su compromiso.
- Promoción de una gestión escolar autónoma que favorece la participación de NNA, de las familias y de toda la comunidad educativa.
- NNA fortalecidos y seguros de sí mismos asumen liderazgos y demandas en la mejora de los procesos educativos.
- Aumento de la participación de NNA en sus procesos educativos.
- Desarrollo y fortalecimiento de potencialidades y capacidades de NNA para el ejercicio y disfrute de sus derechos.
- Promoción de las organizaciones comunitarias y de NNA.
- Los órganos de gestión de la escuela son más funcionales permitiéndoles involucrarse mejor en la gestión escolar.
- Alineación, vinculación y coordinación con los titulares de obligación hacia la garantía del derecho a una educación de calidad.
- Sensibilización de la comunidad, creación de capacidades y mejora de la infraestructura física para la educación inclusiva.
- Creación de marcos de consulta con las partes interesadas.
- NNA conocen más sus derechos y se les han abierto espacios para su participación.

Puntos de mejora

A nivel general:

Se consideran los objetivos y metas de Educación como demasiado ambiciosos con respecto al corto plazo del PEI 15-18. Efectivamente, se podrían considerar más como aspiraciones que como objetivos medibles y cuantificables en un tiempo y contexto determinado. Se debería trabajar más para una Educación inclusiva, difundir con más amplitud la estrategia de Educación para una mayor apropiacón por parte de los actores, mejorar la participación de NNA en los procesos educativos, realizar más refuerzo de capacidades en los procesos de enseñanza-aprendizajes, mejorar el acompañamiento en las transiciones de primaria a secundaria, desarrollar más el *Derecho a través*, volver a hacer Educación para el Desarrollo (EpD) con la finalidad de conectar lo que hacemos en terreno con la ciudadanía global y la educación para la paz y finalmente ampliar la experiencia de "Education for Human Dignity".

Extracto Informe evaluación PP India: "Cambiar los bancos rotos en el aula. NNA quieren diferentes tipos de juego, y más tiempo de juego"

Extracto Informe evaluación PP Guatemala: "Fortalecer los procesos de educación bilingüe – intercultural para situar a las niñas y los niños en su contexto, evitando con ello el ausentismo, repitencia o abandono escolar"

Extracto Informe evaluación PP Nicaragua: "Limitado involucramiento de padres. Persiste el desafío de ampliar la participación de los padres (hombres) en el desarrollo educativo de sus hijos e hijas, superando los mandatos y estereotipos de género que consideran esta dimensión del cuidado infantil, una responsabilidad exclusiva de las mujeres"

Extracto Informe evaluación PP Malí: "Uno de los aspectos a mejorar es el seguimiento - apoyo pedagógico de los servicios técnicos"

Meta 1.1 Derecho a la educación

- Para esta primera meta del objetivo de Educación resaltamos los puntos de mejora siguientes:
- Abordar el trabajo NNA y/o familias más vulnerables y/o excluidas y con sus familias/entorno, trabajar su inclusión (ej.NNA en situación de discapacidad).
- Enfocar el refuerzo de capacidades de liderazgo de NNA como una palanca clave para la sostenibilidad.
- Centrarse más en NNA que corren el riesgo de abandonar la escuela o en NNA que la han abandonado, de modo que se les pueda animar a que vuelvan a ella.
- Aumentar la coordinación/relación con los titulares de obligación.
- Mantener y mejorar un entorno escolar seguro - Protección de NNA.
- Integrar las actividades de apadrinamiento en la programación de una forma más amplia.
- Más incidencia y mayor ambición en los posicionamientos sobre el derecho a la educación.
- Promover una mayor calidad de la educación.
- Involucrar más a los padres y madres, tutores de familia.
- Reforzar más nuestra actuación a la comunidad y descentralizarnos de la escuela.
- Debemos exigir más en términos de calidad de indicadores y resultados a conseguir, hace falta un sistema de seguimiento homogéneo que permita valorar los resultados alcanzados.
- Acompañar también los varones para la transición a secundaria (en caso de proyectos de becas ELLA destinados a frenar el abandono escolar de las niñas a finalizar la escuela primaria)

Meta 1.2 Derechos en la educación

Para esta segunda meta del objetivo de Educación resaltamos los puntos de mejora siguientes:

- Apoyar más las actividades y estrategias educativas innovadoras y creativas que permitan desarrollar plenamente las personalidades, talentos y capacidades de NNA.
- Abordar los procesos educativos asociados a NNA con mayor vulnerabilidad.
- Reforzar los procesos de inclusión.
- Facilitar materiales que permitan incluir en el aula NNA con capacidades diferentes.
- Generar la incidencia necesaria ante el ente rector que genere cambios mas estructurales en los procesos educativos.
- Usar materiales pedagógicos pertinentes al proceso de enseñanza-aprendizaje participativo y de metodologías activas y mejorar el conocimiento local existente en el área.
- Seguir formando sobre educación inclusiva a los docentes.
- Contar con presupuesto suficiente para educación y formación del personal docente (a nivel de las autoridades educativas).
- Seguir reforzando las capacidades de los docentes.
- Involucrar más a los titulares de obligación en los procesos educativos y en otras temáticas a impartir en el aula.
- Establecer nuestra estrategia institucional/normas que alerten sobre la calidad de la educación y diseñar las intervenciones en consecuencia.
- Transformar los procesos que permitan acompañar a NNA a imaginar, crear y pensar críticamente.
- Facilitar el diseño de metodologías pedagógicas que promuevan un enfoque educativo desde una visión crítica-reflexiva.
- Centrarse más en las TIC.

Meta 1.3 Derechos a través de la educación

Para esta tercera meta del objetivo de Educación resaltamos los puntos de mejora siguientes:

- Desarrollar una comprensión más profunda y tener una estrategia más sólida para trabajar en la promoción de una educación inclusiva, crítica y participativa.
- Apoyar investigaciones y estudios que permitan a Educo ejercer incidencia política más fundamentada con la realidad.
- Trabajar más en la promoción del compromiso, la participación y el liderazgo de la comunidad.
- Construir una relación con el titular de obligación.
- Si bien se tienen los estándares de participación de NNA, hace falta llevarlos a la práctica diaria.
- Implementar más metodologías pedagógicas que promuevan un enfoque educativo desde una visión crítica-reflexiva.
- Introducir más mecanismos de rendición de cuentas.
- Extraer mejor los aprendizajes y ponerlos en valor.
- Reforzar todavía más la capacidad de las sociedades locales y civiles.
- Facilitar el acceso y la educación a grupos de NNA más vulnerables reforzando las capacidades de los profesores y las NNA en materia de inclusión y adaptación del entorno.
- Mayor apoyo para un mejor empoderamiento de los actores comunitarios y estatales.
- Reforzar una participación más efectiva de la comunidad educativa.

Lecciones aprendidas

- Se debería poder evidenciar el grado de cumplimiento, comunicación o socialización interna, capitalización de experiencias (gestión del conocimiento).
- No desarrollar documentos estratégicos de corto plazo demasiado amplios, no facilita su cumplimiento, ni medición.

- Definir indicadores SMART para orientar la medición, facilitar el monitoreo y que sirvan de semáforos para las posibles necesidades de reorientaciones o modificaciones de estrategias.
- Realizar en paralelo acciones de incidencia para acompañar las acciones más operativas.
- Desarrollar proyectos de Educación para el Desarrollo con la finalidad de hacer vínculo entre las acciones de España y proyectos en los demás países y realizar incidencia fomenta la cultura de Paz y la consciencia de ciudadanía global.
- Importancia de poder reforzar el trabajo con las familias, tutores legales y comunidades para su mayor implicación en la educación de sus NNA.
- Importancia de socializar con tiempo y de manera homogénea la estrategia de Educación para una mayor apropiación de todos los actores implicados en la Educación de NNA.
- Reforzar la integración de los procesos de protección con los de educación tomando en cuenta que las actividades educativas son medios de protección de NNA.
- Involucrar sistemáticamente a los titulares de obligaciones en las intervenciones educativas para que respeten sus responsabilidades y facilitar los procesos de sostenibilidad y continuidad de mejora.

Extracto Informe evaluación PP Guatemala: "Necesidad de trabajar más de cerca con las madres, padres, líderes comunitarios para hacerlos más protagonistas en el quehacer educativa por y para sus hijas e hijos"

Extracto Informe evaluación PP Bangladesh: "Principalmente las madres se ocupan de la respuesta a la educación de NNA, de la comunicación con las escuelas. Los padres varones están más involucrados en la ganancia para la familia, pero son los principales responsables de la toma de decisiones"

Extracto Informe evaluación PP Nicaragua:"Trabajar con el entorno cercano de NNA para potenciar su participación (...) para lograr una participación significativa de niñas y niños en sus escuelas y comunidades, no basta que estos conozcan su derecho a la participación y fortalezcan las capacidades para expresar sus opiniones, ideas y propuestas, es imprescindible trabajar con las personas adultas que están en su entorno próximo (docentes, madres y padres, líderes comunitarios) para que tengan disposición para escucharlos y tomar en cuenta las opiniones (...)

Extracto Informe evaluación PP Burkina Faso: "El respaldo de los dirigentes comunitarios facilita la participación de las comunidades en la solución de algunos de los complejos problemas sociales que impiden el progreso hacia la educación para todos"

Protección

"Como organización que trabaja con la niñez, tenemos la responsabilidad de protegerla frente a cualquier forma de vulneración de sus derechos. Entendemos su derecho a protección en el sentido más amplio e integral, como el disfrute de un entorno saludable y libre de cualquier forma de violencia, abuso, explotación, negligencia, discriminación y/o castigo degradante." (extracto PEI 2015-2019)

OBJETIVO PROTECCIÓN
Niñas, niños y adolescentes disfrutan su derecho a vivir en entornos seguros y protectores.

Meta 2.1: Las niñas, niños y adolescentes viven en un entorno libre de violencia, maltrato, negligencia y abuso intrafamiliar y comunitario.

Meta 2.2: Se reduce la incidencia del trabajo infantil y se elimina la explotación de las niñas, niños y adolescentes en todas sus formas.

Meta 2.3: Las niñas, niños y adolescentes están protegidos frente a desastres naturales, a través del incremento de la resistencia y la resiliencia de sus comunidades ante los mismos.

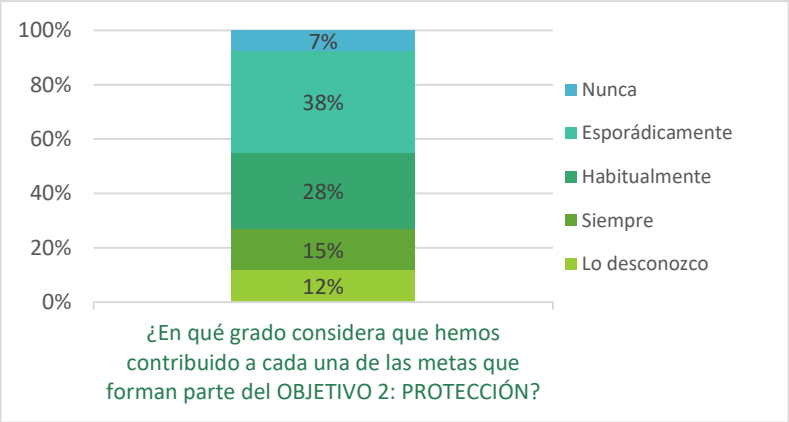

Gráfico 20. Resultados encuesta online

A pesar de una apuesta fuerte por las acciones de protección durante el período estratégico, a nivel global, los resultados de la encuesta relativos al objetivo estratégico de Protección vienen en segunda posición, después del de Educación. Hay una percepción general de que no se ha logrado contribuir de manera constante a las 3 metas de Protección, se obtiene un porcentaje de 43% sumando los "siempre y "habitualmente". Sin embargo, en las preguntas abiertas, sí que ha habido muchos comentarios apuntando a que el objetivo 2 de Protección es el que ha tenido mayores avances con respecto al período estrategico anterior.

A continuación, veremos el detalle por metas para poder analizar las razones más específicas y las diferencias según los lugares de desarrollo de proyectos:

¿En qué grado considera que hemos contribuido a cada una de las metas que forman parte del OBJETIVO 2: PROTECCIÓN? - % por meta

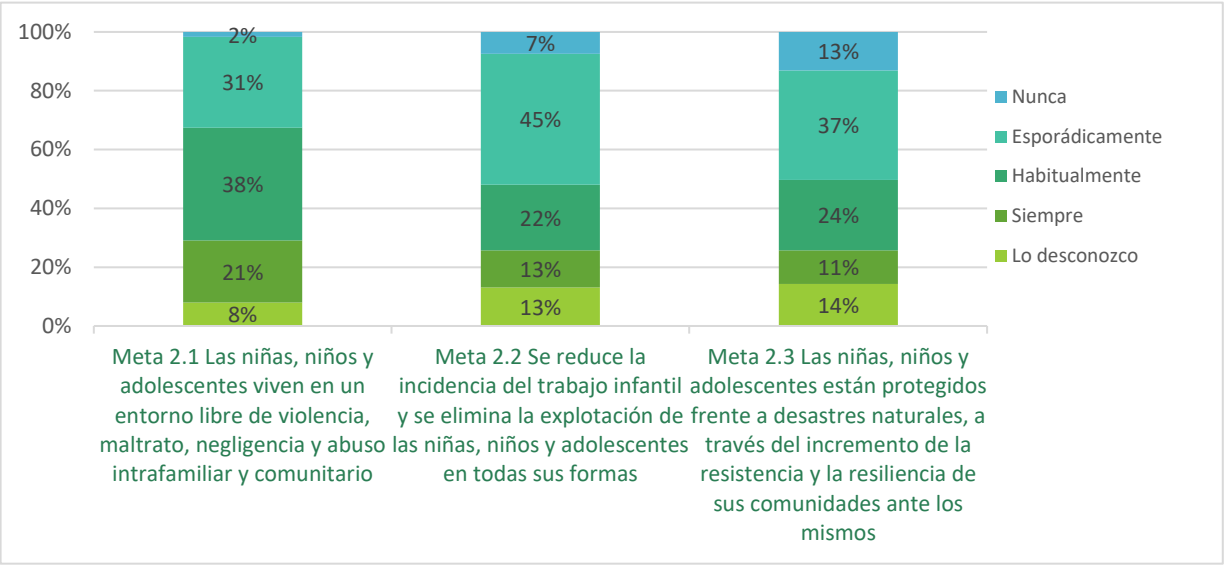

Gráfico 21. Resultados encuesta online

A nivel global, de las 3 metas de Protección, la meta 2.1: *NNA viven en un entorno libre de violencia, maltrato, negligencia, y abuso intrafamiliar y comunitario* es la única que tiene un porcentaje de valoración mayoritaria (59% sumando los "siempre" y "habitualmente"). Se puede explicar, en parte, porque no se llevaron a cabo en todos los países proyectos de incidencia sobre el trabajo infantil y la explotación de NNA en todas sus formas (meta 2.2) y lo mismo con la temática de la meta 2.3 sobre proyectos vinculados a desastres naturales.

¿En qué grado considera que hemos contribuido a cada una de las metas que forman parte del OBJETIVO 2: PROTECCIÓN? – Por Región

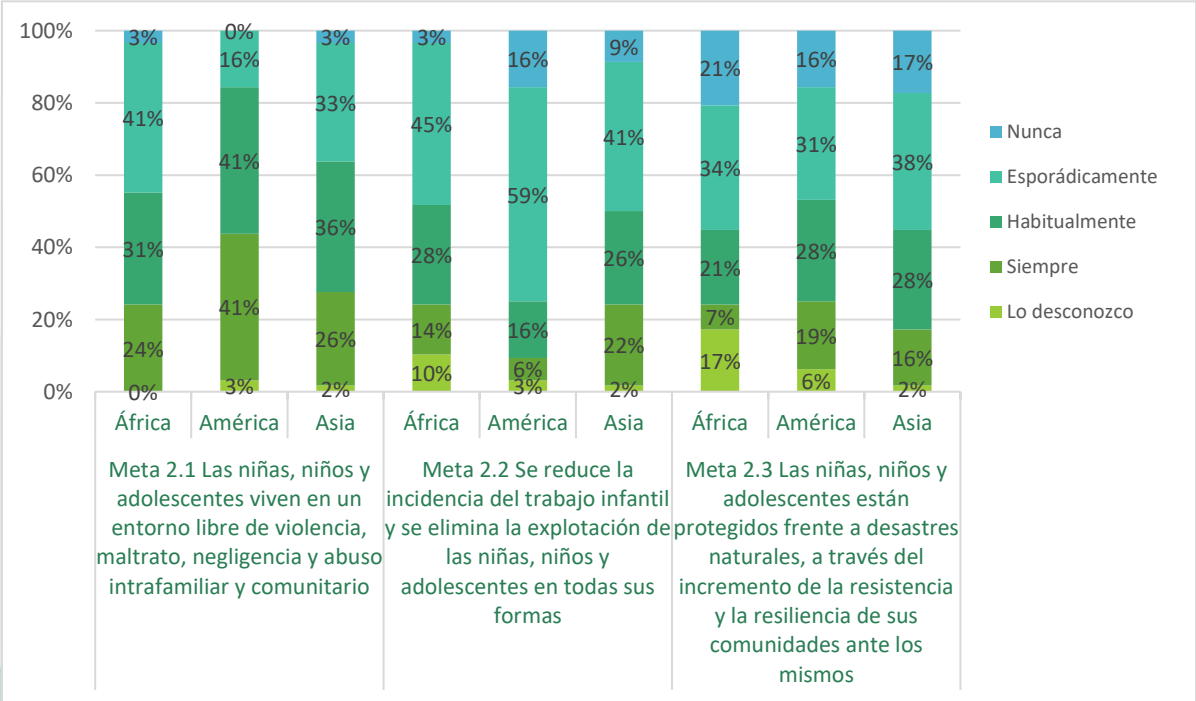

Gráfico 22. Resultados encuesta online

A nivel regional, América es la región que tiene la mayor valoración de la meta 2.1. *NNA viven en un entorno libre de violencia, maltrato, negligencia y abuso intrafamiliar y comunitario* (82% sumando los "siempre" y "habitualmente"). Asia tiene la mejor valoración de la meta 2.2 *Se reduce la incidencia del trabajo infantil y se elimina la explotación de NNA en todas sus formas (*48% sumando los *"siempre"* y *"habitualmente")* seguido por Àfrica *(*42% sumando los *"siempre"* y *"habitualmente").* América tiene la mejor valoración de la meta 2.3 *NNA están protegidos frente a desastres naturales, a través del incremento de la resistencia y la resiliencia de sus comunidades ante los mismos* (47% sumando los *"siempre"* y *"habitualmente").* El hecho que Asia tenga la mejor valoración en la meta 2.2 *Se reduce la incidencia del trabajo infantil y se elimina la explotación de NNA en todas sus formas* se puede explicar por el simple hecho de que es la región que ha desarrollado más proyectos vinculados al trabajo infantil y la explotación de NNA por las características de sus contextos, en particular en India y Bangladesh. En África, se iniciaron actividades de protección principalmente a nivel escolar lo que puede explicar que no tengan una valoración muy alta de la meta 2.1 que engloba otros espacios.

Principales logros identificados

A nivel general:

La mayoría de los comentarios recibidos en las consultas realizadas apuntan que Protección es uno de los objetivos en el que más hemos avanzado con respecto al plan estratégico anterior.

Contamos con una Política de Protección y Buen Trato (PBT), se crearon Comités de protección comunitario y escolar y se promovieron mecanismos endógenos de protección en varios países y la mayoría de las OSL aplican nuestra política de PBT y colaboramos con más OSL especializadas en protección. Se realizaron ASDN con enfoque de protección en la casi totalidad de los países y otras investigaciones sobre violencia contra la infancia (por ejemplo, "Erase una voz" que identifica un vínculo claro entre participación y protección infantil) así como un informe sobre costes de la violencia que conecta nuestro discurso con nuestras acciones. A nivel de recursos, se creó un nuevo puesto y se contrató a una persona especialista en Protección, a nivel global, ubicada en sede. Organizamos nuestro primer Congreso Internacional como Educo sobre la temática de Protección y Bienestar infantil. Se elaboró un Kit de protección dirigido a las familias/tutores y colegios, se ejecutaron proyectos específicos con NNA marginados, NNA trabajadores, AH Rohingya. Los proyectos de acceso a la educación secundaria realizados también prevenien el trabajo infantil y los riesgos de matrimonio infantil (Ej. *Becas ELLA*). Trabajamos en prevención de riesgos, RDD y resiliencia alimentaria en algunos países también.

Extracto Informe evaluación PP Guatemala: "Creación y funcionamiento de la estrategia de puntos focales de las distintas organizaciones socias, que se responsabilizan del cumplimiento de la política (PBT) en sus organizaciones"

Extracto Informe evaluación PP Bolivia: "En procura de posicionar el proyecto del buen trato y disciplina positiva en los procesos de formación regular, se han generado contenidos con FUDEP para que los docentes puedan transversalizarlos"

Extracto Informe evaluación PP Filipinas: "La Unidad de Gobierno Local de Pilar ha iniciado y financiado el programa PATAS (Pantay na Pagtratar sa Lambang Saro). También ha iniciado el establecimiento de una Unidad de Protección Infantil. La LGU de Castilla en Sorsogon también estableció "Esperanza para los Ángeles", un programa que atiende a la respuesta de abuso infantil y la intervención de prevención"

Extracto Informe evaluación PP India: "NNA participan en la formulación de sus planes de atención/protección individual"

Extracto Informe evaluación PP Burkina Faso: "Mejora de la tasa de registro de nacimientos y de la tasa de posesión de certificados de nacimiento en la provincia y la región"

Meta 2.1: Las NNA viven en un entorno libre de violencia, maltrato, negligencia y abuso intrafamiliar y comunitario

Para esta primera meta del objetivo de Protección resaltamos los logros siguientes:

- Formación de comités de protección comunitario o escolar.
- Implementación progresiva de la PBT.
- Nuevas masculinidades, relaciones de poder y género han contribuido a que en los entornos donde se desarrolla la niñez vayan disminuyendo el maltrato y la violencia.
- El desarrollo y la aplicación de programas de protección infantil dirigidos por las NNA han funcionado.
- Las OSL aplican Política de buen trato en el seno de su organización.
- Se contribuye a la consolidación y funcionamiento de los sistemas locales y nacionales de Protección en todos sus niveles a fin de garantizar el ejercicio de los derechos de NNA.
- Se ha trabajado de manera ardua en la difusión de los derechos, el fortalecimiento del sistema de protección y en el fortalecimiento familiar para el uso de disciplina positiva y buen trato hacia la niñez.
- Sistematización en realizar ASDN en Protección.
- Campañas de concienciación.

Meta 2.2: Se reduce la incidencia del trabajo infantil y se elimina la explotación de las NNA en todas sus formas

Para esta segunda meta del objetivo de Protección resaltamos los logros siguientes:

- Proyectos específicos de reducción de trabajo infantil con una buena percepción de impacto.
- Campañas/sensibilización sobre importancia de la Educación.
- Apoyo en educación secundaria con consecuencia de prevención del trabajo infantil.
- Acceso a la educación o defensa de sus derechos para NNA trabajador.
- Mejora del entorno de trabajo de NNA.
- Buena convergencia entre educación y protección.
- La participación en redes de protección ha sido positiva.
- Promoción de mecanismos endógenos de protección.
- Reducción del castigo corporal en la escuela.

Meta 2.3: Las NNA están protegidos frente a desastres naturales, a través del incremento de la resistencia y resiliencia de sus comunidades ante los mismos

Para esta tercera meta del objetivo de Protección resaltamos los logros siguientes:

- Prevención de riesgos hacia NNA, actores de la escuela.
- Sensibilización/refuerzo capacidades hacia las comunidades.
- Ha aumentado la implicación de las comunidades.
- Desarrollo de planes de actuación en caso de emergencia/Prevención RDD.
- Prevención y gestión en caso de incendio.
- Apoyar las iniciativas del gobierno ha sido positivo.
- Resiliencia alimentaria (cantinas escolares, AGR) (BF/ML).

Puntos de mejora

A nivel general:

Se consideran los objetivos y metas de Protección como demasiados ambiciosos con respecto al corto plazo del PEI 15-18. Deben ser más realistas y medibles. Se recomienda desarrollar una estrategia y unos posicionamientos de Protección. Con respecto a la política de PBT y el código de conducta hacia la niñez, ambos documentos no tienen el mismo grado de apropiación en toda la comunidad Educo. Efectivamente, ha faltado asignación presupuestaria y voluntad política para poder realmente aplicar la política de PBT. Se solicita entonces tener más formación también en temas de protección y buen trato infantil. Haría falta desarrollar más proyectos específicos de protección y adaptados a la dicotomia zona rural/zona urbana.

Extracto Informe evaluación PP Nicaragua: "Propiciar la articulación entre espacios escolares y comunitarios para la gestión del riesgo. Para fortalecer la gestión de riesgo en el ámbito escolar es necesario avanzar en la articulación con las estructuras municipales y locales para la gestión de riesgo (...)"

Extracto Informe evaluación PP Bolivia: "Tampoco se logró incorporar de forma efectiva a los padres (varones) en los procesos orientados a buen trato y disciplina positiva"

Extracto Informe evaluación PP Malí: "Acciones de incidencia deberían acompañar nuestras acciones para la aplicación de las normas y prácticas de protección de la infancia"

Extracto Informe evaluación PP Burkina: "Escasa participación de la comunidad en la protección de las NNA"

Meta 2.1: Las NNA viven en un entorno libre de violencia, maltrato, negligencia y abuso intrafamiliar y comunitario

Para esta primera meta del objetivo de Protección resaltamos los puntos de mejora siguientes:

- Trabajar de manera más coordinada con todos los titulares.
- Reforzar todavía más las capacidades/sensibilizaciones/campañas en temas de Protección de la Infancia.
- Reforzar los mecanismos de señalización de casos.
- Desarrollar mecanismos de acompañamiento a NNA LGBT.
- Trabajar la protección de manera más integrada, en particular en el seno de las actividades de Educación.
- Disponer de una estrategia clara en temas de protección.
- Trabajar más incidencia en la temática.
- Involucrar más a NNA y jóvenes.
- El enfoque de la escuela hacia la comunidad no es siempre el más pertinente.
- Realizar más proyectos propiamente de Protección.

Meta 2.2: Se reduce la incidencia del trabajo infantil y se elimina la explotación de las NNA en todas sus formas

- Para esta segunda meta del objetivo de Protección resaltamos los puntos de mejora siguientes:

- Realizar más proyectos específicos sobre el trabajo infantil y la explotación en todas sus formas de NNA.
- Trabajar de manera más coordinada con la empresa privada, sociedad civil etc…
- Reforzar incidencia en la temática.
- Elaborar estrategia concreta.
- Trabajar en Habilidades para la vida y económica, no únicamente educacional.
- Responsabilizar más a las comunidades.
- Sería necesario elaborar las líneas de base de los proyectos para poder definir unas estrategias de protección más adaptadas.
- Hubiera sido interesante hacer más investigación en este campo para poder proponer nuevas acciones específicas.

Meta 2.3: Las NNA están protegidos frente a desastres naturales, a través del incremento de la resistencia y resiliencia de sus comunidades ante los mismos

Para esta tercera meta del objetivo de Protección resaltamos los puntos de mejora siguientes:

- Reforzar la colaboración con gobiernos y alianzas/redes.
- Aumentar las campañas de sensibilización.
- Reforzar e integrar de manera sistemática en nuestras actuaciones la RDD.
- Reforzar e integrar de manera sistemática acciones a favor de la Resiliencia.
- Necesidad de desarrollar una estrategia institucional sobre estos temas.
- Desarrollar más intervenciones frente a las catástrofes que van surgiendo en los países donde actuamos.

Lecciones aprendidas

- Acortar las descripciones del objetivo estratégico de Protección, así como sus metas para que sean más fácilmente alcanzables.
- Importancia de tener indicadores realmente SMART para orientar la medición.
- Tradicionalmente, por sus condiciones climáticas, las regiones de América y de Asia han ido trabajando más temas de prevención de riesgos y desastres naturales, lo que va en consonancia con las valoraciones generales atribuidas a la META 2.3.
- De forma general para la META 2.2 se hubieran podido impulsar más investigaciones en este nuevo campo, para fortalecer nuestro conocimiento al respecto.
- La Meta 2.3 es la que menos se ha trabajado. Se han hecho acciones puntuales según los contextos de los países por no tener una estrategia institucional definida que permita implementar unos mínimos en cada región.
- Para una buena apropiación de la política de PBT y su implementación efectiva, se necesitan recursos (tiempo, personas, formaciones etc.).
- Las cuestiones de protección necesitan un acompañamiento exhaustivo y la involucración de todas las titularidades y especialmente las familias, tutores legales y comunidades para su mayor implicación en la protección de sus NNA.
- La participación de NNA le hace más resilientes y preparados para protegerse.

Extracto Informe evaluación PP Bangladesh: "La participación de la comunidad y la sensibilización de los padres es crucial para el funcionamiento del mecanismo de protección de las NNA". "El voluntariado de los adolescentes y jóvenes es un activo para Educo en la movilización de la comunidad. Alrededor de 2.000 graduados de Educo empezaron a trabajar con mucho más entusiasmo en varias cuestiones sociales candentes, como el matrimonio infantil, acoso sexual a mujeres, la dote, la drogadicción y la reducción del riesgo de desastres. Este esfuerzo parece funcionar bien con varias evidencias. Por lo tanto,

Educo puede capitalizar y utilizar este espíritu voluntario en el diseño y la ejecución de programas a gran escala"

Extracto Informe evaluación PP Nicaragua: "Integralidad en la prevención de la violencia. La transformación de los esquemas mentales que naturalizan o justifican la violencia hacia niñas y niños en el ámbito del hogar, la escuela y comunidad demanda el desarrollo de acciones articuladas con las diversas titularidades: NN deben conocer y apropiarse de sus derechos; madres y padres reflexionar sobre sus propias vivencias, sus prácticas de disciplina y gestionar sus cambios; las estructuras comunitarias deben organizarse para contribuir a la protección de NNA; por su parte, los garantes deben guiar las acciones que diversos actores realizan para favorecer la protección de NNA en sus hogares, escuelas y comunidades"

Extracto Informe evaluación PP Burkina: "La capacitación de trabajadores de la salud, trabajadores sociales y ASBC sobre el protocolo de gestión de la violencia de género mejora la calidad de la atención".

Gobernanza

Objetivo Estratégico de Gobernanza: NNA ejercen su ciudadanía activa en el marco de sistemas públicos que promueven sus derechos.

"Una buena gobernanza implica la participación activa y efectiva de las niñas, niños y adolescentes y requiere de un proceso que permita a las poblaciones en situación de vulnerabilidad y exclusión incidir directamente en el proceso político de toma de decisiones." (extracto PEI 2015-2019)

OBJETIVO GOBERNANZA
Niñas, niños y adolescentes ejercen su ciudadanía activa en el marco de sistemas públicos que promueven sus derechos.

Meta 3.1 Los gobiernos (titulares de obligaciones) cumplen su obligación de establecer leyes, políticas y estructuras efectivas que garanticen los Derechos de la Niñez.

Meta 3.2 La ciudadanía y la sociedad civil organizada (titulares de responsabilidades) juegan un papel activo en la construcción y seguimiento de las estrategias públicas de defensa y promoción de los Derechos de la Niñez.

Meta 3.3 Las niñas, niños y adolescentes (titulares de derechos) participan de forma activa en espacios públicos para expresar sus ideas, reclamar sus derechos e influir en las decisiones que les conciernen.

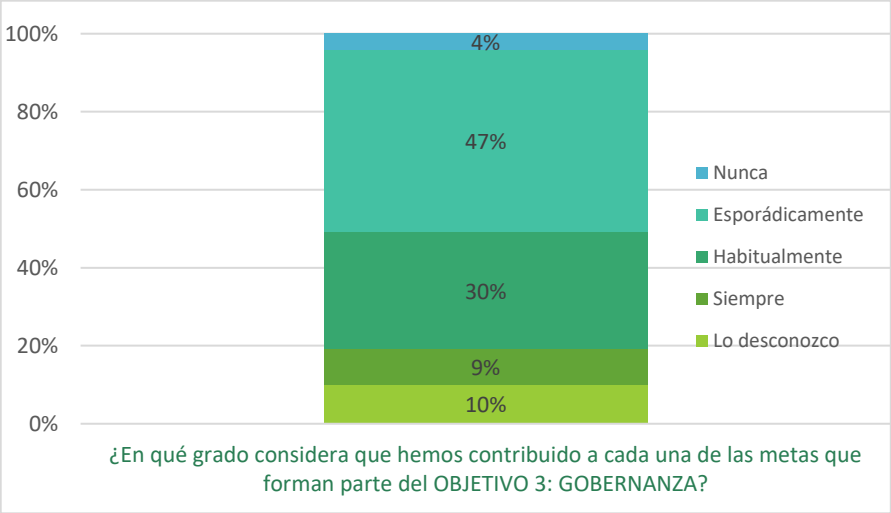

Gráfico 23. Resultados encuesta online

A nivel, global, el objetivo de Gobernanza es el que tiene la valoración más baja (39% sumando los "siempre" y "habitualmente") y con un 47% de "esporádicamente". De la misma manera que para el objetivo de Protección, se puede entender por el simple hecho que han sido áreas nuevas introducidas en el PEI 15-18. Además, para los temas de gobernanza no ha habido un acompañamiento con recursos humanos más especializados para poder reforzar así las capacidades de los equipos y OSL.

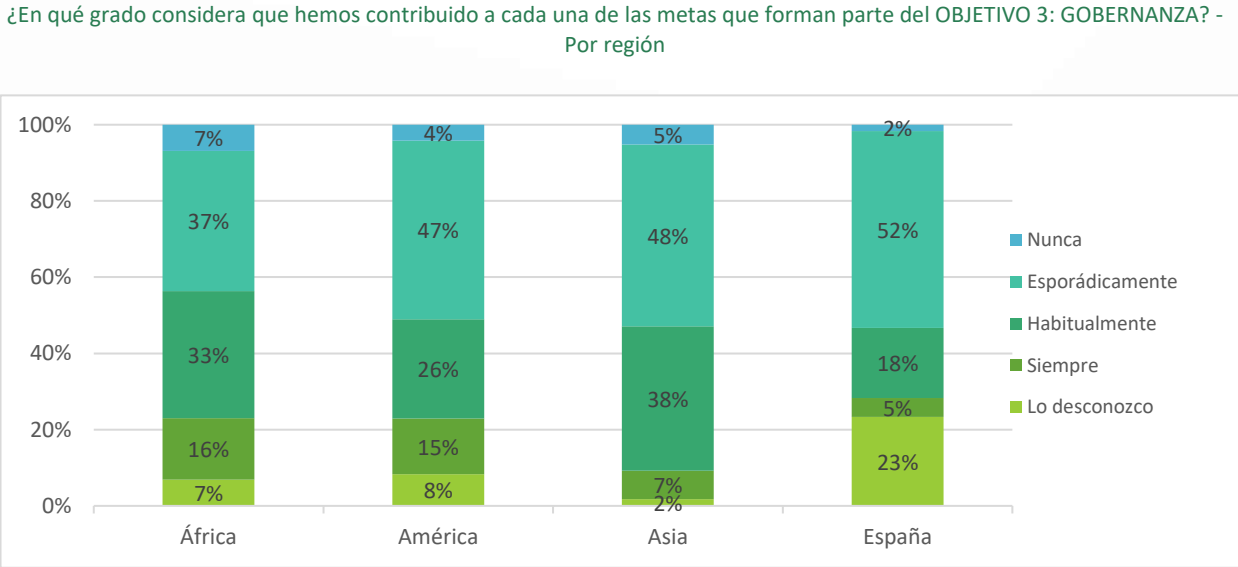

Gráfico 24. Resultados encuesta online

A nivel de las regiones, África tiene la valoración más alta (49% sumando "siempre" y "habitualmente"), seguida de Asia (45% sumando "siempre" y "habitualmente") y América (41% sumando "siempre" y "habitualmente" y finalmente España (23% sumando "siempre" y "habitualmente"). Y Asia obtiene el mayor porcentaje de "habitualmente". América se muestra más tímida en este objetivo.

¿En qué grado considera que hemos contribuido a cada una de las metas que forman parte del OBJETIVO 3: GOBERNANZA? – Por región

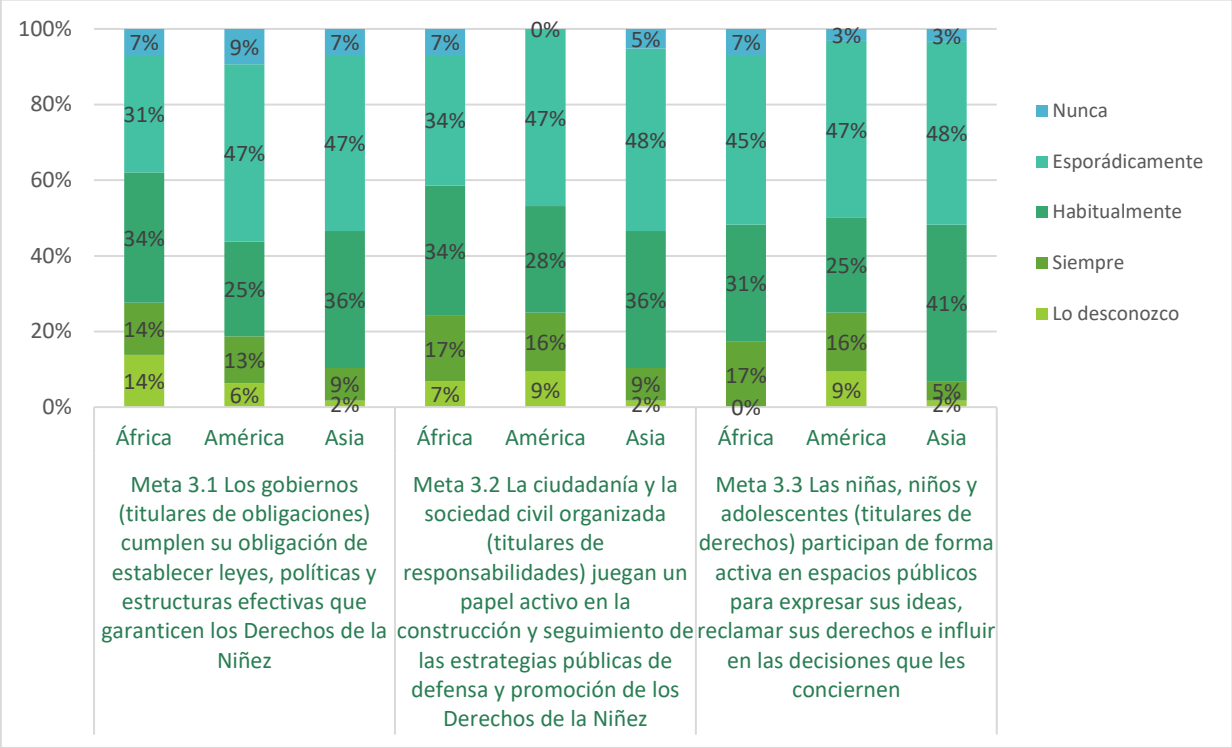

Gráfico 25. Resultados encuesta online

A nivel global, la valoración de las 3 metas de gobernanza ha salido casi idéntica, lo que concuerda con la valoración general del objetivo de Gobernanza que es el más bajo de los 3 objetivos de Desarrollo Estratégico.

En las 3 metas de Gobernanza, África es la región con mayor valoración (meta 3.1: 48% sumando "siempre" y "habitualmente", meta 3.2: 51% sumando "siempre" y "habitualmente" y meta 3.3: 48% sumando "siempre" y "habitualmente"). Sin embargo, Asia tiene unos porcentajes que se asemejan a los de África y además tiene los mejores porcentajes de "habitualmente" en las 3 metas. Es interesante incluso observar que en la meta 3.3, Asia tiene un porcentaje del 41% de "habitualmente" (10 puntos más que África) lo que se puede explicar, en parte, por ejemplo, a la realización de proyectos que promocionan directamente la participación activa infantil a nivel de gobiernos locales y municipales que se iniciaron en Filipinas incluso antes del período del PEI 15-18.

Principales logros identificados

<u>A nivel general:</u>

A pesar de ver que Gobernanza ha sido el objetivo menos desarrollado, se tiene la sensación generalizada de que se ha incorporado como elemento transversal de muchos proyectos. Con la aplicación del Enfoque de Derechos de la Niñez, sí que se ha ido trabajando cada vez más con los titulares de obligaciones o bien para asegurar que acompañen nuestros proyectos y los de las OSL o bien para recordarles de poner en sus prioridades los derechos de la Niñez. También se desarrollaron varias acciones de gobernanza a nivel local, comunitario y en el ámbito educativo que se intregraron en los proyectos de desarrollo. Además, hemos

realizado varios informes sobre el bienestar infantil y la participación de NNA, participamos en el Consejo de Infancia de varios ayuntamientos u otras autoridades locales.

Extracto Informe evaluación PP Filipinas: "Como impacto inicial, 12 de 14 (86%) de las administraciones locales en las que trabaja Educo fueron galardonadas con el premio regional de la Auditoría de Gobernanza Local Amigable con las NNA (CFLG) de 2018 y 2 calificaron para los premios presidenciales"

Extracto Informe evaluación PP Guatemala: "Formación de 100 gobiernos escolares"

Extracto Informe evaluación PP Malí: "A partir de 2018, los ayuntamientos han elaborado Planes de Desarrollo Social, Económico y Cultural (PDSEC) que incluyen un presupuesto para las NNA en términos de acceso, calidad, gestión en la educación y protección"

Extracto Informe evaluación PP Bangladesh: "El consejo estudiantil es funcional a nivel de las escuelas Educo. Las NNA están involucrados en detener el matrimonio infantil"

Meta 3.1: Los gobiernos cumplen su obligación de establecer leyes, políticas y estructuras efectivas que garenticen los derechos de la Niñez

Para esta primera meta del objetivo de Gobernanza resaltamos los logros siguientes:

- Acompañamos gobiernos locales en elaborar sus códigos legales para NNA.
- Participación de Educo en las redes nacionales e internacionales.
- Se ha trabajo en esta dirección realizando ASDN.
- Celebración periódica de encuentros de intercambio sobre protección de NNA con las estructuras que intervienen en este ámbito y funcionamiento de comités de gestión de casos.
- Participación de Educo en espacios gubernamentales claves para la generación de incidencia, así como la participación en alianzas con otras ONG´s que ha permitido tener más fuerza al momento de los posicionamientos e impulsar nuevas normativas o reformas a las existentes.
- Cada vez estamos más presentes en aquellos foros de consulta sobre leyes, políticas y demás.
- Se ha logrado incidir en la creación de políticas locales e inversiones directas a favor de NNA.
- El trabajo en conjunto en temas de derechos con los gobiernos municipales ha contribuido a generar mayor ocupación en temas de derechos de NNA.
- Apoyo institucional a las autoridades locales de educación, protección, prefectura etc...
- Se han generado capacidades en los titulares de obligación a través de políticas municipales, cambios en artículos claves de la ley del código de familia.
- Como miembro de Alianzas y Redes basadas en los Derechos de NNA realizamos actividades de incidencia para que los gobiernos respectan sus compromisos (Por ejemplo, matrimonio infantil, trabajo infantil etc.).
- Se ha conseguido hacer más incidencia desde la creación de la PBT.

Meta 3.2: La ciudadanía y la sociedad civil organizada juegan un papel activo en la construcción y seguimiento de las estrategias públicas de defensa y promoción de los Derechos de la Niñez

Para esta segunda meta del objetivo de Gobernanza resaltamos los logros siguientes:

- Partenariado con otras organizaciones de la sociedad civil y pertenencia a movimientos globales.

- Se han generado dinámicas de reflexión, análisis y posicionamiento que han permitido actuar directamente con los titulares de obligaciones y sensibilizarles sobre sus deberes.

- Se han realizado campañas de movilización social para una adhesión a nuestras causas (por ejemplo, en España: *La Educación no es gratis*; *Ley de Violencias; No podemos esperar 22 años más*)
- Mayor involucración de los titulares de obligación en actividades de Educo.
- Aseguramos la presencia de los titulares de responsabilidad en diferentes programas en los que dialogan con NNA.
- Sensibilización/Refuerzo de capacidades a titulares de responsabilidad para fomentar que NNA estén en el centro de sus estructuras.
- Se han realizado Campañas de movilización social para una adhesión a nuestras causas (ej. en España: *La Educación no es gratis, Ley de Violencia, No podemos esperar 22 años más)*
- Mayor involucración de padres, madres y familias en la escuela.
- Implicación de comités de defensa de derechos de NNA y creación de nuevos.
- Participación al informe alternativo.
- Activación de Parlamentos de NNA.
- La realización de ASDN ha facilita la coordinación con la sociedad civil.
- Hemos involucrado a comunidades y gobiernos locales en mejorar sus políticas.

Meta 3.3: Las NNA participan de forma activa en espacios públicos para expresar sus ideas, reclamar sus derechos e influir en las decisiones que les conciernen

Para esta tercera meta del objetivo de Gobernanza resaltamos los logros siguientes:

- Refuerzo de capacidades/formación hacia los NNA sobre sus derechos y en particular su derecho a la participación.
- NNA han recibido capacitación que les da más confianza para expresar sus opiniones.
- NNA ejercen el liderazgo dentro de las asociaciones, gobiernos locales y en la escuela.
- Refuerzo de capacidades a comités de gestión escolar sobre la importancia de la participación de NNA en la vida escolar.
- Aumento de una participación más sistemática de NNA, a nivel de consulta.
- Sensibilización e información sobre los derechos NNA en las comunidades.
- Club infantil, incidencia a nivel local, dialogo fomentado entre NNA y gobiernos locales.
- Los procesos de formación de liderazgo en adolescentes y jóvenes han funcionado para la demanda de cumplimiento de derechos ante los titulares de obligación y responsabilidad.
- Organización NNA a nivel escolar (gobiernos escolares, cooperativas escolares, grupo de teatro, etc.).
- Acompañamiento a casas de encuentro juvenil en comunidades, que son espacios donde NNA pueden expresar sus ideas y organizar actividades que les conciernen.

Puntos de mejora

A nivel general:

Se consideran los objetivos y metas de Gobernanza como demasiados ambiciosos con respecto al corto plazo del PEI 15-18. Deberían ser más realistas y medibles. Gobernanza es el objetivo menos desarrollado. Efectivamente, falta una estrategia de gobernanza, se han recibido menos soporte técnico o refuerzos de capacidades a los equipos y OSL sobre lo que entendemos por Gobernanza. Nos faltan recursos, especialistas en la temática de Gobernanza. Nuestra incidencia ha sido desigual, si bien en algunos países se ha avanzado más que en otros, sigue habiendo confusión entre acciones de incidencia y acompañamiento a las gobernanzas locales y nacionales. El hecho de no tener posicionamientos claves desarrollados no ha ayudado. Vemos que las acciones de gobernanza están todavía más enfocadas a nivel local y no tanto a incidencia política a nivel nacional. No existen intervenciones de incidencia en sí mismo, están siempre vinculadas a otro proyecto (no se han citado ningún proyecto que sea únicamente de

incidencia). Observamos también una falta de consenso de cómo debemos trabajar temas de gobernanza en contextos complejos sin poner en peligro la institución y NNA. Finalmente nos falta desarrollar el trabajo en redes a nivel regional.

Extracto Informe evaluación PP Guatemala: "Promover más participación NNA"

Extracto Informe evaluación PP Nicaragua: "La actuación de Educo en el actual período estratégico propicia la participación de NNA desde la escuela, siendo necesario avanzar en la promoción de la participación de niñas y niños desde el espacio comunitario y en espacios de decisión a nivel municipal y nacional"

Extracto Informe evaluación PP Bolivia: "El Plan País carece de una definición conceptual de lo que Educo entiende por gobernanza afectando esto de forma directa a la definición de objetivos claros, así como al alcance de la programación estratégica y operativa"

Extracto Informe evaluación PP Burkina Faso: "No se tienen en cuenta los factores socioculturales en la ejecución de las actividades de gobernanza (...) falta de una cultura de rendición de cuentas hacia las NNA".

Meta 3.1: Los gobiernos cumplen su obligación de establecer leyes, políticas y estructuras efectivas que garenticen los derechos de la Niñez

Para esta primera meta del objetivo de Gobernanza resaltamos los puntos de mejora siguientes:

- Se debería crear más vínculos, enlaces y redes de trabajo tanto con los gobiernos como con la sociedad civil.
- Reforzar las acciones para asegurar la participación de NNA en el sistema público.
- Influir los gobiernos para reforzar el bienestar de NNA.
- Hacer más incidencia a nivel internacional, estatal y autonómica.
- Mejorar la incidencia relativa a la toma de decisiones.
- Desarrollar estrategias de incidencia.
- Acompañar mejor los Estados para vulgarizar sus textos jurídicos y sus aplicaciones.
- Reforzar las capacidades de los gobiernos a nivel técnico.
- Mayor coordinación con otras ONG infancia para ser más efectivos.
- Se deben enlazar en planes y estrategias a más largo plazo.
- A veces, no enfocamos en los cambios legislativos, de políticas o en estructuras y nos concentramos más en la participación en procesos o espacios, perdiendo de vista el cambio final que queremos.
- Reforzar nuestra rendición de cuentas a nivel externo podría incitar a los gobiernos a mejorar su propia rendición de cuentas.
- Terminar el proceso de capacidades en la implementación y funcionamiento de leyes, políticas y estructuras.

Meta 3.2: La ciudadanía y la sociedad civil organizada juegan un papel activo en la construcción y seguimiento de las estrategias públicas de defensa y promoción de los Derechos de la Niñez

Para esta segunda meta del objetivo de Gobernanza resaltamos los puntos de mejora siguientes:

- Necesidad de estrategia concreta, mecanismos y estructuras adaptadas.
- Apoyar más iniciativas de la sociedad civil y su involucración ("hacer con").

- Se necesitan más campañas y programas de concienciación en la comunidad y asegurar su compromiso.
- Más acciones de incidencia en común con la sociedad civil.
- Hacer más refuerzos de capacidades/formación dirigidos a los titulares de responsabilidad.
- Involucrar más a NNA, jóvenes y comunidad y de los más desfavorecidos.
- Apostar por la Educación Para el Desarrollo (EpD).
- Promover enfoque de autoayuda para desarrollar cuidadores activos que defiendan los derechos de NNA.
- Mejorar la coordinación con los departamentos de comunicación y marketing para realizar acciones de sensibilización social con base pedagógica.

Meta 3.3: Las NNA participan de forma activa en espacios públicos para expresar sus ideas, reclamar sus derechos e influir en las decisiones que les conciernen

Para esta tercera meta del objetivo de Gobernanza resaltamos los puntos de mejora siguientes:

- Más formación para el liderazgo de NNA, su participación activa.
- Integrar más la participación de NNA en todos los procesos.
- La visión adultocentrista está todavía muy presente; hace falta más sensibilización para que los adultos acepten tomar en cuenta las opiniones de las NNA.
- Falta de estrategia clara para que los NNA participen en redes y foros de incidencia hacia los gobiernos.
- Reforzar los mecanismos de rendición de cuentas hacia NNA incluyendo los mecanismos de retroalimentación.
- Realizar ejercicios innovadores con NNA.

Lecciones aprendidas

- Necesidad de conocer bien los límites de la participación y la rendición de cuentas orientada a la niñez.
- Aprovechar las experiencias piloto como, por ejemplo, el proyecto *Resilient Roots* sobre la co-creación de mecanismos de rendición de cuentas con y para la niñez, realizado con la OSL el Club Infantil Nicaragua como algo diferenciador y replicable en otras OP.
- El área de Gobernanza, de la misma manera que la de Protección son áreas recientes que se han introducido en el PEI 2015-18. Además, para los temas de Gobernanza no ha habido un acompañamiento con recursos humanos (por ejemplo, no tenemos referente de Gobernanza) para poder reforzar las capacidades de los equipos y OSL en este campo.
- A pesar de haber apostado fuerte, institucionalmente, por la participación de NNA, es curioso ver que la meta 3.3 no es la mejor valorada dentro de las metas de Gobernanza. Se tendría que acompañar la voluntad política con recursos tangibles.
- Trabajar para la participación infantil requiere tiempo, capacidades especiales y recursos financieros.
- La participación de NNA en la escuela y la gobernanza ciudadana es una garantía de gestión basada en la rendición de cuentas, la transparencia y la promoción y protección sostenibles de los derechos de la Infancia.

Extracto Informe evaluación PP Nicaragua: "Trabajar la dimensión personal de NNA para que fortalezcan su autoestima. La valoración que cada niño y niña tienen de sí mismos es una condición esencial para el ejercicio de su derecho a la participación, porque favorece que reconozcan su condición de sujeto de derechos y sus potencialidades para transformar su realidad personal y social"

Extracto Informe evaluación PP Filipinas: "Trabajar con las estructuras de gobierno existentes y capacitarlas contribuyó a hacerlas más funcionales y a orientarlas mejor para abordar las cuestiones y preocupaciones de las NNA. La creación de capacidad paralela del Estado, las organizaciones de la sociedad civil y las NNA mejora las iniciativas y la sostenibilidad"

Extracto Informe evaluación PP Malí: "Planificar acciones para que las organizaciones de la sociedad civil puedan tomar el relevo después de la partida de Educo"

Objetivos estratégicos organizacionales

Antes de entrar a valorar los tres objetivos estratégicos organizacionales uno por uno[8], nos preguntamos primero si habían sido útiles para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de desarrollo. El gráfico siguiente indica las percepciones a nivel global:

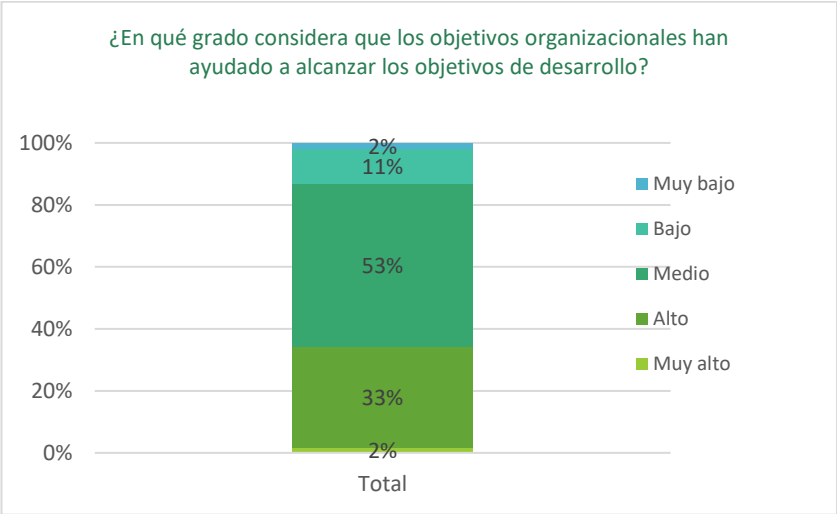

Gráfico 26. Resultados encuesta online

Globalmente, se considera que los objetivos organizacionales han ayudado a alcanzar los objetivos de desarrollo, con unos porcentajes totales muy elevados: entre "alto" y "medio" del 86%.

[8] Para el análisis de los objetivos organizacionales, debido a sus naturalezas, lo haremos a nivel general. No detallaremos los logros y puntos de mejora por metas.

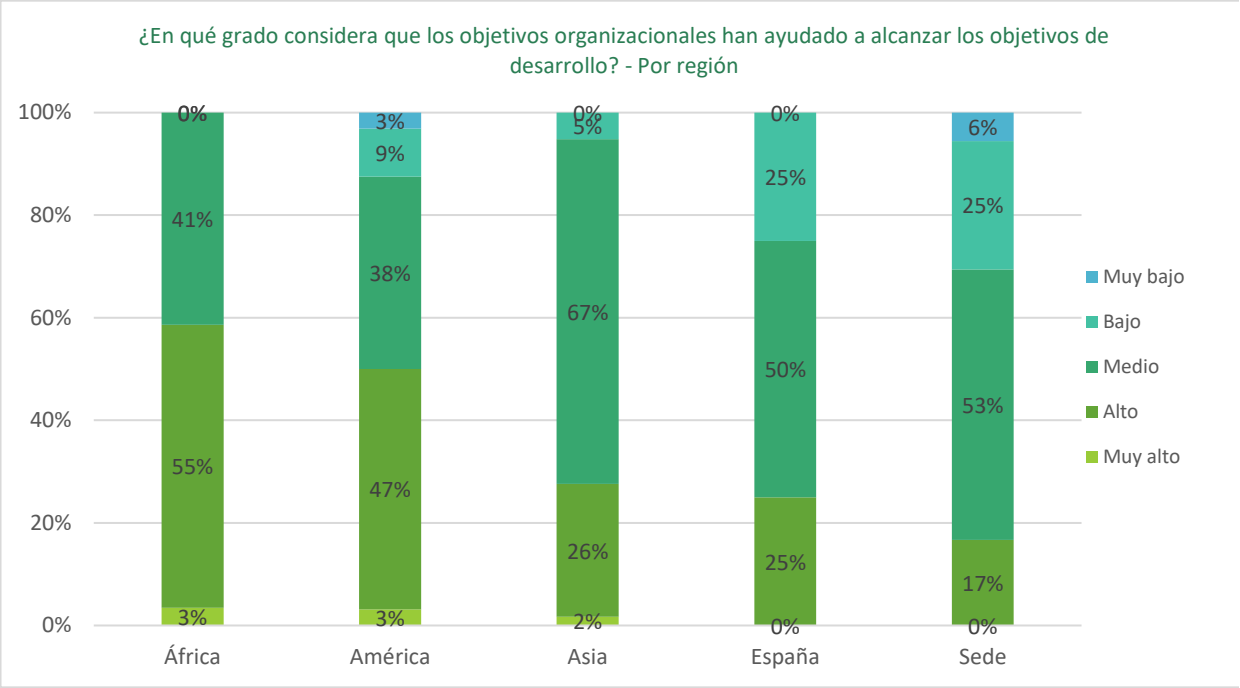

Gráfico 27. Resultados encuesta online

A nivel regional, vemos que es en África y en América donde se considera que han sido los más útiles con un porcentaje elevado de "alto" + "muy alto" respectivamente del 58% y 50%.

Integración del enfoque de derechos de la Niñez

Objetivo Estratégico de integración del EDN: El EDN, se encuentra integrado en todos los niveles de la organización.

"Los principios institucionales forman la base sobre la que se asientan la cultura organizacional y las políticas que la desarrollan, así como el planteamiento de la estructura misma de la entidad. Queremos una organización construida por y para las personas, que confía en sus capacidades para alcanzar los fines establecidos y que asegura que en todos nuestros procesos y procedimientos se respetan y promueven los Derechos de la Niñez" (extracto PEI 2015-2019)

OBJETIVO INTEGRACIÓN EDN
El Enfoque de Derechos de la Niñez se encuentra integrado en todos los niveles de la organización.

Meta 4.1 Se establecen planes de desarrollo personal y profesional del equipo humano, así como procesos y procedimientos internos que integran el Enfoque de Derechos de La Niñez.

Meta 4.2 Se orienta la cultura de trabajo hacia una rendición de cuentas en todos los niveles organizacionales, a través de la evaluación de procesos y resultados y la utilización de las evidencias para la toma de decisiones.

Nos hicimos la pregunta siguiente: ¿En qué grado considera que cumplimos con los principios del EDN?

El gráfico siguiente nos indica las percepciones a nivel global integrando los 4 principios (Interés superior del NNA, Participación, Supervivencia y Desarrollo, No discriminación):

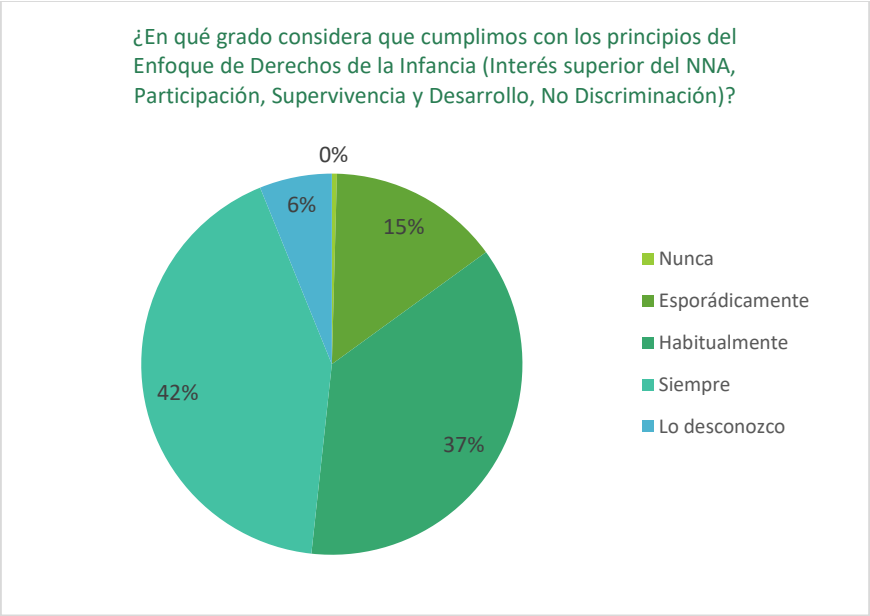

Gráfico 28. Resultados encuesta online

Podemos observar que, a nivel global, se considera que los principios del EDN (Interés superior del NNA, participación, supervivencia y desarrollo, no discriminación), se cumplen "siempre" al 42%, "habitualmente" al 37% sumando casi un 80%.

Si observamos el gráfico siguiente:

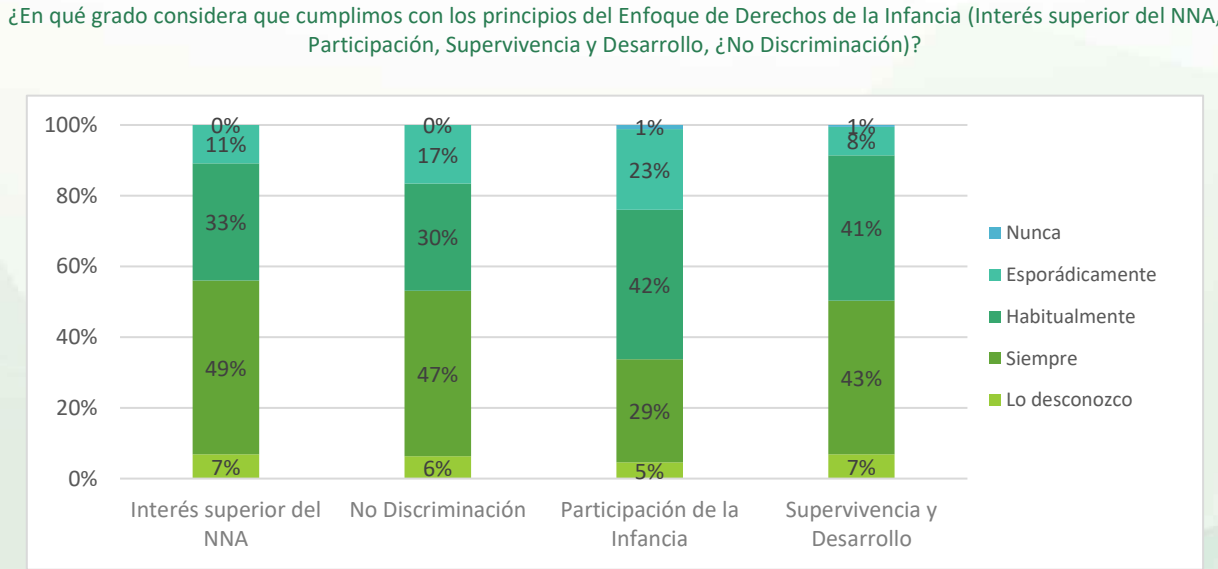

Gráfico 29. Resultados encuesta online

Es el principio del *Interés superior de NNA* que tiene un % más elevado de "siempre". Sumando los "siempre" y "habitualmente" se iguala con el de *Supervivencia y Desarrollo*. Podemos destacar que el *principio de participación* de la infancia es el que tiene menor puntuación.

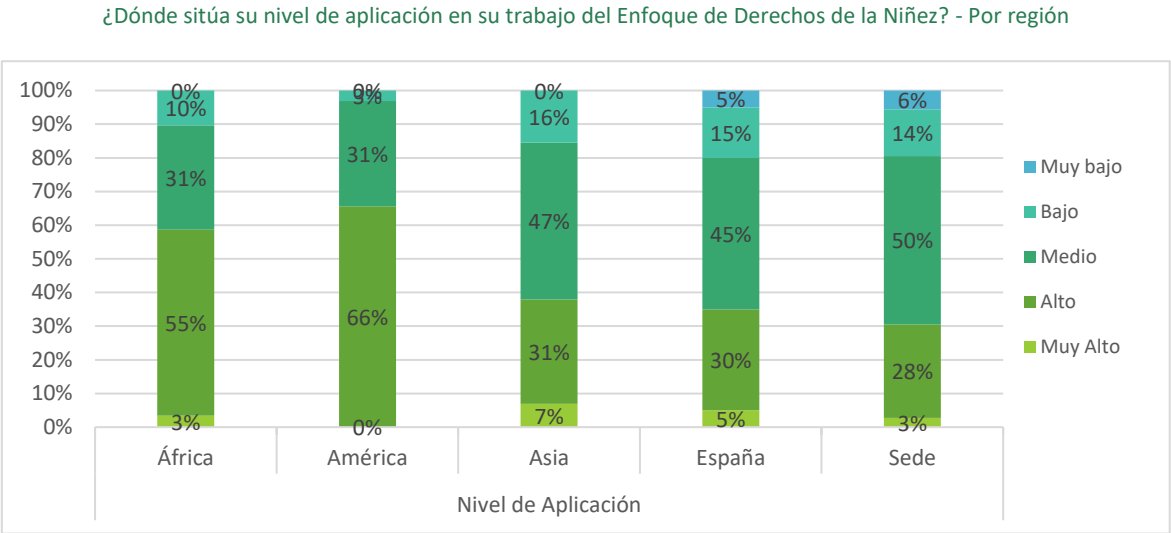

Gráfico 30. Resultados encuesta online

Como hemos visto más arriba, a nivel global hay una buena comprensión del enfoque (54% "alto" y 34% "medio"), sin embargo, el nivel de aplicación es un poco más bajo (41% "alto" y 42% "medio"). Las regiones de África y América son las que tienen los mejores resultados (respectivamente 55% "alto" y 3% "muy alto" para África y 66% "alto" para América) con respecto al nivel de aplicación. España y sede son las que se consideran con un nivel más bajo de aplicación (suman ambas 20% entre "bajo" y "muy bajo").

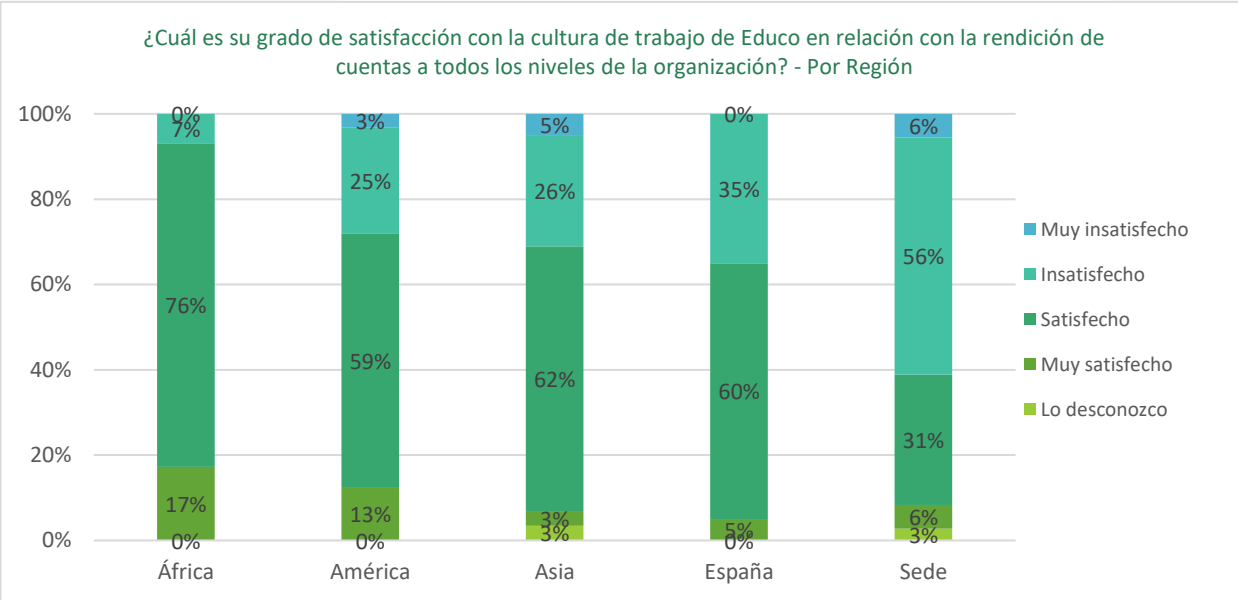

Gráfico 31. Resultados encuesta online

Con respecto a la rendición de cuentas es interesante ver que África y América son las dos regiones con mayores porcentajes de "muy satisfecho" y "satisfecho". Asia y España suman los mismos porcentajes de "muy satisfecho" + "satisfecho" y llegan en tercera posición. Lo más destacable es que hay más satisfacción desde las oficinas país que desde la Sede que ubica más de la mitad de sus respuestas en "insatisfecho" (56%).

Logros identificados

A continuación, indicamos algunos de los logros identificados para este objetivo de integración del EDN:

- Realización de formación interna sobre EDN en todas las OP con la finalidad que pueda integrarse en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos como en los procesos y procedimientos internos.
- Elaboración y difusión interna y externa de varias políticas que responden al EDN (por ejemplo, Política de Protección y Buen Trato de la Niñez, Política de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones, etc.), creación de comisiones de políticas y estándares globales y comités a nivel de las OP.
- Creación de una unidad de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizajes (MERA) en sede, elaboración y difusión de herramientas MERA, contratación de técnico/a MERA en la mayoría de las oficinas país.
- Con la intención de transverzalisar el EDN en todo nuestro hacer, por ejemplo, a nivel de comunicación, se ha creado una guía para entrevistar a NNA con enfoque de derechos.
- Elaboración de una guía de Puertas Abiertas9 para acompañar y sistematizar la rendición de cuentas de todas las OP hacia todos los actores y colaboradores de Educo, y especialmente los NNA participantes.
- Iniciativa ChildFriendly Accountability, en la que Educo participa como miembro de la Alianza ChildFund. Esta iniciativa pretende apoyar a NNA para pedir cuentas a los gobiernos y autoridades locales por el cumplimiento de sus compromisos en torno al ODS 16.2 sobre violencia contra la niñez y, a su vez, impulsar un trabajo de incidencia a favor de sistemas y políticas locales, nacionales e internacionales enfocados en la eliminación de la violencia contra la niñez. Utiliza una metodología que permite a NNA involucrarse en la identificación de problemas y soluciones, y participar en la negociación informada con los tomadores de decisiones sobre las cuestiones que les preocupen.
- Integración, también en las actividades vinculadas al apadrinamiento, de acciones de sensibilización con NNA sobre sus derechos a través de cuadernos adaptados a ellos y ellas.

Extracto Informe evaluación PP Guatemala: "Formación en EDN a nivel interno". "La creación e implementación de políticas institucionales (Protección y buen trato hacia la niñez, medio ambiente, género, felicitaciones, quejas y sugerencias) ha contribuido a la adopción del enfoque de derechos"

Extracto Informe evaluación PP Nicaragua: "Formación especializada impulsada desde la sede de Educo con y réplicas posteriores a nivel de país"

Extracto Informe evaluación PP Bangladesh: "El empoderamiento de la comunidad mediante su participación activa en el Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativo (PME) se está considerando como un vehículo para hacer que Educo rinda cuentas a la comunidad. En este sentido, Educo desarrolló un mecanismo de seguimiento y evaluación en las escuelas que involucra a la comunidad (SMC, padres, maestros, NNA)"

Extracto Informe evaluación PP Burkina Faso: "La credibilidad de Educo en el enfoque de derechos de la Niñez está reconocido a nivel estatal y a nivel de las comunidades en sus áreas de intervención"

[9] Herramientas MERA Educo.

Puntos de mejora

A continuación, indicamos algunos de los puntos de mejora observados para este objetivo de integración del EDN:

- Falta desarrollar metodologías propias para Rendición de cuentas hacia NNA.
- EDN no se ha logrado incorporar en todos los procesos de planificación.
- Pensar en procesos de planificación de proyectos que incorporen sistemáticamente metodologías en las que participen o validen NNA.
- Reforzar la comunicación sobre los procesos de toma de decisiones institucionales y porqué se toma cada decisión.
- Abrir el orden del día de las reuniones anuales de rendición de cuentas de la sede, a más datos relevantes (no enfocarlas únicamente en datos económicos)
- Integrar las NNA en la toma de decisión.
- No existen sistemas de control por parte de NNA hacia Educo.
- Tener más tiempo de calidad para poder planificar, analizar y tener reflexiones más objetivas e integradoras.
- Desarrollar más investigación y evaluación.
- Desarrollar una política de voluntariado.
- Desarrollar una política de inclusión.
- Reforzar formación en equidad de género empezando por los conceptos mismos con la finalidad de compartir entre el conjunto de la comunidad Educo la misma comprensión y así poder reforzar a nivel transversal en todos los campos de la organización el enfoque de equidad de género.
- Todos los proyectos deberían contemplar los 3 ejes (Educación, Protección, Gobernanza), tener una planificación más holística.
- Concepto como "la diversidad" indicados en el PEI 2015-18 no está bien integrado en nuestro hacer.
- Mantener el conocimiento sobre metodologías de EDN para todo el personal asegurando que también las nuevas personas reciban inducciones para afianzar los avances.

Extracto Informe evaluación PP Nicaragua: "Fortalecer mecanismos de rendición de cuentas a niñas y niños, utilizando metodologías y formatos apropiados a su edad". "Acercar mecanismos de sugerencias, quejas y felicitaciones al espacio comunitario". "Divulgar más ampliamente todas las políticas de Educo"

Extracto Informe evaluación PP Bangladesh: "Educo debería tener un sistema funcional de desarrollo del personal para el crecimiento de la organización"

Lecciones aprendidas

A continuación, indicamos algunas de las lecciones aprendidas identificadas para este objetivo de integración del EDN:

- Tener unas inversiones y acompañamientos homogéneos sobre EDN para toda la comunidad Educo puede ayudar a reducir las diferencias de apropiación entre sede y entre regiones, países.
- Necesidad de más acompañamiento y formación sistemática para toda persona nueva en EDN para afianzar los conocimientos obtenidos.
- Necesidad de más inversión para consolidar el EDN para que se aplique en todas las áreas.
- La disminución progresiva de socialización del Comité de Dirección (se ha pasado de comunicar las actas, a enviar informes trimestrales y luego a no recibir ninguna información), conlleva a una

cierta desinformación en sede de lo que se hace en países y demuestra una falta de rendición de cuenta interna.

- Necesidad de compartir los procesos de toma de decisiones para lograr una mayor transparencia interna.
- Necesidad de integrar EDN en política de Compliance.
- Hacer un seguimiento real de la estrategia e incorporar la evaluación desde el principio facilita la rendición de cuentas y el aprendizaje colectivo.
- Mucha inversión y dedicación para los estándares organizacionales y finalmente se dejaron de hacer sin efecto: es importante ir hasta el final de los procesos para mejorar la eficiencia.
- Importancia de trabajar sobre la cultura del silencio, cuesta decir las cosas en espacios formales.
- Cuesta que iniciativas nuevas de países se puedan institucionalizar: socializarlas en espacios formales para que puedan ser conocidas.

Extracto Informe evaluación PP Bangladesh: "Concienciar a la comunidad sobre sus derechos es la condición previa para desarrollar un mecanismo de Seguimiento & Evaluación basado en los derechos de la Niñez"

Extracto Informe evaluación PP Nicaragua: "Es imprescindible que las políticas sean divulgadas utilizando un lenguaje comprensible que permita al personal de la Oficina de País dimensionar las implicaciones que tienen en su trabajo cotidiano"

Extracto Informe evaluación PP Burkina Faso:"La movilización de los actores (Estado, ONG, asociaciones y comunidades) a través del enfoque de derechos de la Niñez es un trampolín eficaz que provoca el cambio en las comunidades"

Financiación

Objetivo Estratégico de financiación: Se alcanza la sostenibilidad económica para la realización de la misión.

"Nos comprometemos a implementar estrategias innovadoras de búsqueda y diversificación de fondos. El 78-82% del presupuesto será destinado al cumplimiento de los tres Objetivos Estratégicos de Desarrollo. De éste, aproximadamente el 45-50% se dedicará al Objetivo 1: Educación. El restante 55-50% se distribuirá entre el Objetivo 2: Protección y el Objetivo 3: Gobernanza". (extracto PEI 2015-2019)

OBJETIVO FINANCIACIÓN
Se alcanza la sostenibilidad económica para la realización de la misión.

Meta 5.1	Se consolida la captación de recursos privados.
Meta 5.2	Se establecen alianzas y colaboraciones con empresas y fundaciones privadas cuyo actuar sea coherente con nuestro ideario institucional.
Meta 5.3	Se consiguen fondos provenientes de fuentes públicas.

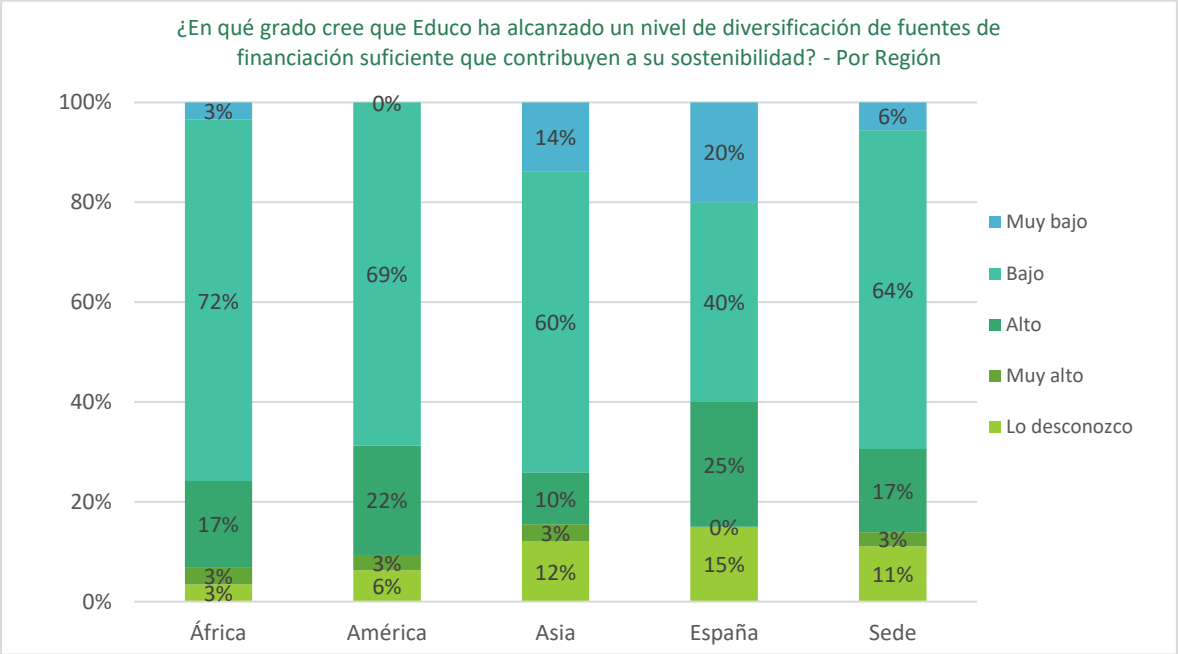

Gráfico 32. Resultados encuesta online

Unas de las primeras preguntas que hicimos a la comunidad de Educo, con respecto al objetivo de Financiación, ha sido sobre la diversificación de las fuentes de financiación. Aquí, vemos que sumando los porcentajes de "muy alto" y "alto" en ninguna de las regiones ni en sede, se supera el 25%. Hay una visión bastante pesimista sobre la sostenibilidad de la institución, con lo que respeta a la diversificación de sus fuentes de financiación. Tenemos margen de mejora para los próximos años.

A nivel global, se considera que todavía estamos lejos de una diversificación de fuentes de financiación que nos permita una mayor sostenibilidad (62% "bajo" y 9% "muy bajo").

Las zonas que tienen mayor confianza son América (22% "alto" y 3% "muy alto") y España (25% "alto"), sin embargo, España tiene a la vez el porcentaje más elevado de "muy bajo" (20%).

África (72% "bajo" y 3% "muy bajo") y Asia (60% "bajo" y 14% "muy bajo") son los más críticos, seguidos por sede (64% "bajo" y 6% "muy bajo").

Logros identificados

A continuación, indicamos algunos de los logros identificados para este objetivo de financiación:

- Obtención de acreditaciones como AECID y ECHO.
- Realización de mapeo de donantes institucionales en las 3 regiones.
- Realización de estudios de mercado de donaciones individuales y de empresas privadas en algunos países con análisis de mecanismos, limitaciones y recomendaciones.
- Obtención de más financiación pública: AECID; AACID; UE; Ayuntamientos varios, GAC, UNICEF, FOMILENIO, etc.
- Obtención de financiación privada de empresas.
- Refuerzo de capacidades de equipos internos y OSL en formulación y presupuestación para donantes externos públicos.

Extracto Informe evaluación PP Filipinas: ""Realización de un mapa de fundaciones, donantes internacionales y públicos"

Extracto Informe evaluación PP Nicaragua: "Se han fortalecido las capacidades del equipo de dirección y técnico para formular proyectos con calidad, incorporando al marco lógico el enfoque de resultados". Se ha incrementado el número de aplicaciones a convocatorias de organismos multilaterales (Unión Europea, AECID, Banco Mundial, Ayuntamientos, Embajadas). En el período 2016- 2019 se han aplicado a 15 subvenciones, lográndose la adjudicación de 11"

Extracto Informe evaluación PP Burkina Faso: "Experiencia adquirida en presupuestación y redacción de proyectos (financiadores externos)"

Puntos de mejora

A continuación, indicamos algunos de los puntos de mejora identificados para este objetivo de financiación:

- Mantener el refuerzo de capacidades en formulación, presupuestación y justificación para proyectos con financiadores externos tanto para los equipos internos en países como sus OSL.
- Minimizar las diferencias entre países: hay OP que han asumido el reto de captar ellas mismas y otras que siguen a la expectativa de orientaciones globales.
- Seguir definiendo una estrategia global para la captación de fondos privados y públicos.
- Trabajar en más propuestas, campañas y estudios regionales e interregionales.
- Desarrollar más las colaboraciones con donantes privados (fundaciones, empresas) también a nivel de las oficinas país.
- Implicar más todas las áreas de la organización en la movilización de recursos.

Extracto Informe evaluación PP Nicaragua: "Aunque se han establecido coordinaciones con empresas privadas, no se ha concluido el proceso de aprobación de una estrategia global y regional para la captación de fondos privados que defina claramente las condiciones que deben observarse para aplicar a convocatorias privadas"

Extracto Informe evaluación PP Guatemala: "Refuerzo capacidades equipo interno y OSL"

Extracto Informe evaluación PP Malí: "Establecer una estrategia de mobilización de fondos con las fundaciones, las entidades públicas y las empresas. No hay suficiente alianza con las fundaciones y las empresas"

Lecciones aprendidas

A continuación, indicamos algunas de las lecciones aprendidas identificadas para este objetivo de financiación:

- Haber tenido un objetivo estratégico organizacional específico de financiación ha permitido dar más fuerza a la movilización de recursos. Aun así, se reconoce que la financiación a través del apadrinamiento permite una libertad de acción más a largo plazo.
- Los estándares y reconocimientos por parte de agencias cualificadoras han ayudado a realizar mejoras y cambios internos positivos.
- Importancia de seguir mejorando la calidad de los proyectos y sus justificaciones reforzando las capacidades de los equipos y OSL en la formulación y presupuestación bajo criterios de financiadores.

- El buen relacionamiento en terreno y conocimientos de los contextos es garantía de confianza para los financiadores.
- La conformación de equipos multidisciplinarios en cada etapa de proyecto (formulación, implementación, evaluación) amplía la responsabilidad compartida por la sostenibilidad.
- Necesidad de seguir mejorando nuestras acciones de comunicación y marketing para diversificar fondos privados.
- Importancia de seguir consolidando nuestro sistema de generación de evidencias para poder compartir con los financiadores los resultados de nuestro trabajo.
- La pertenencia a más redes y alianzas (ChildFund, etc.) aumenta nuestra capacidad de recaudación.

Extracto Informe evaluación PP Guatemala: "Importante contar con un portafolio de proyectos y de organizaciones socias que nos ayude a identificar las fuentes de financiamiento más pertinentes"

Extracto Informe evaluación PP Nicaragua: "Adaptarse a las dinámicas de la cooperación internacional. La cooperación internacional tiende a valorar mejor las propuestas presentadas por consorcios de organizaciones internacionales y/o nacional que unen sus experiencias y recursos para implementar proyectos que contribuyan estratégicamente al cumplimiento de los derechos de NNA"

Visibilidad y trabajo en red

Objetivo Estratégico de visibilidad y tabajo en red: La organización es un actor de referencia en el ámbito de los Derechos de la Niñez a nivel local, nacional e internacional.

"Es crucial aunar esfuerzos para mejorar la calidad y el alcance de los resultados obtenidos, no solo en cuanto a la ejecución de programas y proyectos sobre el terreno, sino igualmente en materia de sensibilización social y de educación para el desarrollo, contribuyendo así al cambio hacia una cultura que promueve, protege e implementa los derechos." (extracto PEI 2015-2019)

OBJETIVO VISIBILIDAD Y TRABAJO EN RED
La organización es un actor de referencia en el ámbito de los Derechos de la Niñez a nivel local, nacional e internacional

Meta 6.1 Aumenta el reconocimiento y la credibilidad de la organización

Meta 6.2 Se aúnan esfuerzos y se intercambian conocimiento y experiencias con otras organizaciones para mejorar el impacto y aprendizaje.

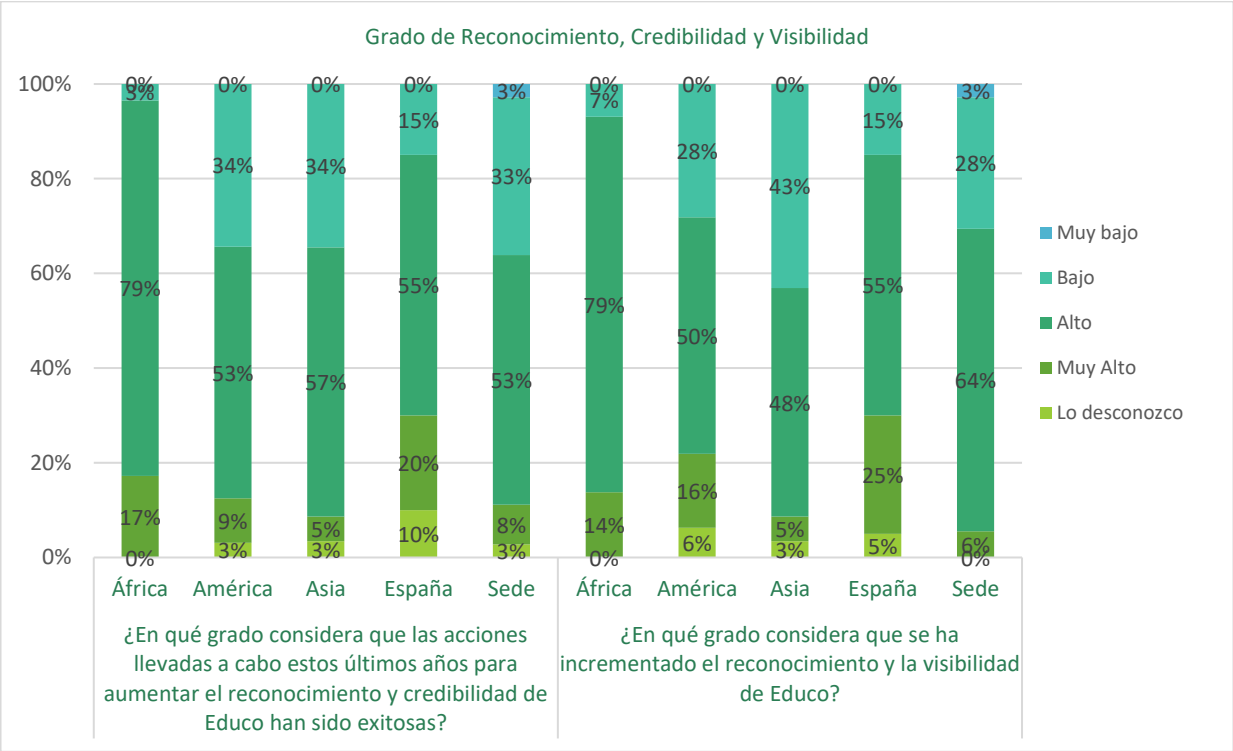

Gráfico 33. Resultados encuesta online

Si observamos el gráfico vemos que hay una corelacion directa entre las consideraciones de las acciones llevadas a cabo y la mejora del reconocimiento y visibilidad. Los porcentajes de "alto" y "muy alto" en casi todas las regiones se corresponden: cuanto más exitosas se consideran las acciones llevadas a cabo, más se valora positivamente el reconocimiento y la visibilidad de Educo.

La tendencia general es bastante positiva, todas las regiones y sede tienen unos porcentajes superiores a 50% sumando los "muy alto" y "alto". Sin embargo, Asia es la región más pesimista con un 43% de "bajo" en lo que respeta al incremento del reconocimiento y visibilidad de Educo.

La región de África destaca valorando, con un 79% de "alto", las acciones llevadas a cabo para aumentar el reconocimiento y la credibilidad de Educo y un 79% de "alto" la incrementación del reconocimiento y visibilidad de Educo.

Logros identificados

A continuación, indicamos algunos de los logros identificados para este objetivo de visibilidad y trabajo en red:

- Realización de un trabajo ascendente en cada país y sede para integrarnos en redes y alianzas en las que podemos tener mayor influencia en políticas públicas, aprender y realizar trabajos complementarios (por ejemplo, nuevas redes de Protección, CLADE, liderazgo de Educo en el movimiento mundial para la Infancia, el primer Congreso Educo en Madrid, etc.).
- La Alianza ChildFund y Consorcio con otras ONG internacionales han facilitado la diversificación de fondos.
- Integración en la Coordinadora de ONG y Fundación Lealtad.

- A nivel global, participamos en la alianza Joining Forces10 siendo miembro representativo de ChildFund Alliance.
- Membresia de la Junta Directiva de la plataforma global de rendición de cuentas y transparencia, Accountable Now, consolidando nuestro compromiso institucional con la rendición de cuentas.
- Participaciones de adolescentes de proyectos de Educo en espacios internacionales.
- El Congreso de Bienestar de la Infancia que Educo organizó en Madrid el año 2015 fue un punto de inflexión importante a nivel de relación con instituciones.
- En España, dentro del Programa de Acción Social, se trabajó en red con 46 entidades sociales, con un importante rol catalizador de Educo y logrando un refuerzo de dichas entidades.
- Creación de área específica de comunicación y medias, con personal global, regional y en países.
- 1er encuentro global de comunicación en la sede de Barcelona.
- Liderazgo del estudio Small Voices Big Dreams, la Violencia contra la Infancia explicada por niñas y niños realizado dentro de la Alianza ChildFund.
- Desarrollo de planes, procesos globales y regionales de comunicación.
- Elaboración de una guía institucional para el desarrollo de Jornadas de Puertas Abiertas que fomenta y permite homogeneizar en todas nuestras OP nuestra rendición de cuentas locales y que nos da visibilidad también.

Ejemplos de reconocimientos en las OP:

Filipinas: certificado de reconocimiento del Children Welfare Council (CWC) por el apoyo y colaboración sostenida de Educo.

Malí: agradecimiento de parte de la Red Nacional de la Juventud Maliense por el acompañamiento de Educo en el Forum Nacional de las Jóvenes, y agradecimiento de la Direction du Site National des Enfants por el acompañamiento de Educo en la Jornada Nacional de la Infancia.

El Salvador: Educo recibió en diciembre de 2018 el reconocimiento de "Cultura de Paz", entregado por la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH), en el marco de la Conmemoración del 70 aniversario de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Nicaragua: dos reconocimientos de parte de las autoridades del Ministerio de Educación (MINED), por el acompañamiento, apoyo y trabajo que Educo Nicaragua ha venido desarrollando en pro de la calidad educativa de NNA.

Extracto Informe evaluación PP Filipinas: "Contar con personal para Comunicación"

Extracto Informe evaluación PP Nicaragua: "Educo ha fortalecido su participación en redes y coaliciones nacionales por los derechos de la niñez y la adolescencia y reforzado su disposición y capacidades para asumir roles de liderazgo en las mismas"

Extracto Informe evaluación PP Bangladesh: "Educo Bangladesh desarrolló su sitio web (www.educo.org) en 2019 en inglés. En él se destacan los acontecimientos y logros importantes que ha presentado Educo a los actores implicados en general"

10 una iniciativa global de seis ONG globales de derechos de la infancia, que busca crear sinergias y unir fuerzas internacionales para acelerar el cumplimiento de la *Convención sobre los Derechos del Niño.*

Extracto Informe evaluación PP Burkina Faso: “Reconocimiento internacional a través de proyectos de financiación externa".

Extracto Informe evaluación PP Malí: "Publicación de los Análisis Situacionales de Derechos de la Niñez realizados ASDN (Educación y Protección)"

Puntos de mejora

A continuación, indicamos algunos de los puntos de mejora identificados para este objetivo de visibilidad y trabajo en red:

- Reforzar más nuestro liderazgo en las redes (posicionamiento).
- Reforzar los mecanismos de capitalización y difusión de aprendizajes.
- Hacer más y mejor difusión de estudios conjuntos con más presencia en medios.
- Todavía hay algunas incoherencias entre lo que hacemos y lo que comunicamos.
- Todavía el trabajo en redes y alianzas se queda demasiado a nivel país, faltaría ampliar consenso a nivel regional.
- Desarrollar consorcio global con actores claves y no únicamente para proyectos financiados de manera temporal.
- Seguir definiendo las estrategias de incidencia/campaña global.
- La narrativa ToC debería haber ayudado a definir con más claridad los espacios prioritarios de la organización.
- A nivel país, los equipos de comunicación tienen que estar más integrados con equipos directivos programáticos, reuniones con partners, etc...
- Clarificar lo que podemos hacer como Educo, más allá de la Alianza ChildFund.
- Vincular más las acciones de incidencia con los resultados que logramos en países.

Extracto Informe evaluación PP Guatemala: “Contar con una estrategia global de comunicación”

Extracto Informe evaluación PP Bolivia: “Es también evidente que los proyectos en ejecución tienen un importante componente de incidencia política, pero las acciones de incidencia han sido ejecutadas a través de los socios locales o lideradas por éstos. No se cuenta con un relevamiento sistemático de los procesos de incidencia política”

Extracto Informe evaluación PP Filipinas: “Colaboración y adhesión a redes y alianzas que puedan complementar y suplementar la capacidad de Educo en materia de incidencia y movilización de recursos.” Colaboración más estrecha y constructiva entre las aréas de la organización"

Extracto Informe evaluación PP Malí: “Debilidad en la publicación de artículos de opinión en los medios de comunicación"

Extracto Informe evaluación PP Burkina Faso: "Capitalización insuficiente de las lecciones aprendidas"

Lecciones aprendidas

A continuación, indicamos algunas lecciones aprendidas identificadas para este objetivo de visibilidad y trabajo en red:

- La realización de estudios propios refuerza nuestras actuaciones ya que nos dan insumos para adecuar mejor nuestras actuaciones a las necesidades de NNA.

- Varias oportunidades se abren con los contactos externos.
- Cuando más compartimos nuestros conocimientos, más nos damos cuenta de que podemos fomentar un aprendizaje recíproco y compartir así experiencias y herramientas.
- En el futuro habría que consensuar una definición colectiva y común de "notoriedad".
- Ligar estudios a una estrategia de comunicación produce mayores impactos.
- La consolidación de nuestra colaboración con otras organizaciones locales a medio plazo nos permite reforzar nuestro rol catalizador y nuestro reconocimiento como facilitador del cambio social.

Extracto Informe evaluación PP Bangladesh: "Una sinergia entre las comunicaciones y la incidencia podría dar mejores resultados". "Un trabajo cercano de incidencia con las comunicaciones podría ayudar a entender cómo pueden aumentar aún más sus voces para impulsar diferentes temas de derechos de la Niñez"

Extracto Informe evaluación PP Burkina Faso: "Las historias de vida ayudan a resaltar el impacto de nuestros proyectos en las comunidades"

Posibles buenas prácticas

Programáticas

A continuación, listamos unas prácticas programáticas prometedoras, realizadas en el período estratégico 2015-2019, con potencial de ser replicadas en otras OP o institucionalizadas. Es un muestreo de las buenas prácticas que han recopilado las OP en sus informes de evaluación de Planes País y de algunas identificadas a través de las herramientas de aprendizajes elaboradas por el equipo MERA y completadas por las OP.

- La realización de ASDN en las fases iniciales de los proyectos permite armonizar las metodologías de identificación de problemas desde una perspectiva holística de derechos y sus causas estructurales con el mismo nivel de calidad y detalle de la información.
- Elaboración en cada OP de un ASDN a través de un proceso participativo en el que participan los diversos grupos de interés implicados, con atención especial a NNA.
- La comunicación abierta y la coordinación constante de Educo con los actores locales y participantes de proyectos los anima en participar más y a colaborar plenamente en los proyectos
- El uso de prácticas endógenas para trabajar las actividades, en particular las relacionadas con la protección de la Niñez.
- Hacer partícipe a NNA de manera activa y directa impulsa la involucración de las familias y de sus comunidades.
- La realización de procesos empoderantes con NNA que aumentan la comprensión de sus derechos y su participación como agente de cambio.
- La involucración de abuelas y abuelos en la educación de NNA puede fomentar la reducción del abandono escolar.
- La revisión cruzada entre las diferentes OSL de una misma OP para intercambiar aprendizajes, estrategias y herramientas fomentando así la implicación y apropiación de todas en unas mismas temáticas y generando, a la vez, relaciones constructivas de partenariado.
- La implicación de los actores comunitarios en la definición y criterios de ejecución de las actividades fomenta su apropiación y sostenibilidad en el tiempo. Como, por ejemplo, su implicación en la definición de criterios de selección de niñas para las becas ELLA (asegurar la continuación de la escolaridad de niñas en secundaria).

Organizacionales

A continuación, listamos unas prácticas organizacionales prometedoras, realizadas en el período estratégico 2015-2019, con potencial de ser institucionalizadas. Es un muestreo de buenas prácticas que han recopilado las OP en sus informes de evaluación de Planes País y de algunas identificadas en el informe de rendición de cuentas 2018 de Educo.

- La realización de Diagnóstico Institucional Participativo (DIP) permite orientar y priorizar las líneas organizativas de las OP.
- La puesta en marcha de comisiones globales para facilitar la apropiación e implementación de las Políticas Institucionales, así como las Comisiones de Implementación de Políticas y Estándares (CIPE) y Comités en las OP.
- La sistematización de la firma de compromisos de cumplimiento de políticas de buen trato por parte de los actores implicados.
- El aprendizaje a través de la práctica (aprender haciendo) se ha aplicado mientras la organización intentaba hacer una transición completa hacia una organización basada en los derechos de la Niñez.
- La adopción de un sistema de recolección y análisis de datos dirigidos por NNA. Sus recomendaciones y voces se incorporan en los informes de MERA.
- La realización de Jornadas de Puertas Abiertas[11] en algunas OP se está institucionalizando con la realización de una guía metodológica para justamente facilitar su replica en otras OP en coherencia con nuestras políticas institucionales y nuestro enfoque de rendición de cuentas además de fomentar la apertura y transparencia institucional.
- La realización de un Congreso Educo ha permitido posicionarnos como organización con enfoque de bienestar infantil.
- Lanzamiento de un sistema de evaluación del personal "365" que consiste en auto evaluarse y estar evaluados por sus pares como por sus responsables directos, con la finalidad de fomentar la mejora continua y el desarrollo profesional.
- Creación de un tercer órgano de gestión, el Comité de Dirección Global que integra todos los directores y directoras de nuestras OP, además del personal directivo de la sede. La creación de este comité ampliado corresponde a la apuesta de trabajar de manera más global y descentralizada.
- Realización de un mapa de procesos de toda la Organización.
- Realización de informe de seguimiento anual global de los resultados previstos a nivel global cuyo fin es facilitar el análisis y la comunicación de los avances, las acciones destacadas y los retos encontrados en las diferentes OP y generar así información oportuna y útil para la mejora continua y la reorientación de las estrategias y las actividades planeadas en el ejercicio.

11 Espacios conjuntos de diálogo, análisis y reflexión sobre el trabajo de Educo en el territorio, con la participación de todos los actores implicados en nuestra labor, entre los que se incluyen niños, niñas y adolescentes.

PRINCIPALES APRENDIZAJES DE LAS ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN

Refuerzo de capacidades

Nos preguntamos, durante este proceso de evaluación estratégica, cómo habíamos enfocado nuestro sistema de refuerzo de capacidades internas (1), pero también de cara a las tres titularidades (titulares de obligación, de responsabilidad y de derecho) (2) y en particular de nuestras Organizaciones Socias Locales (OSL) (3).

1. Capacidades internas

Desde las diferentes áreas, las capacidades internas de Educo se han visto reforzadas de diferentes maneras.

En primer lugar, aprovechando los procesos de elaboración, modificación o avance de nuevas políticas, procesos o herramientas globales, las áreas o departamentos implicados facilitaron guías de formación, intercambios por videoconferencias y/o aprovecharon sus viajes a terreno para realizar las formaciones correspondientes, en formato de talleres, por ejemplo, a los equipos de las Oficinas País (OP).

En segundo lugar, la detección de necesidades formativas, vinculada en gran parte por la integración del EDN, conllevó procesos de formación interna y continua en varios temas como la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), la realización de ASDN, la formulación de proyectos con EDN, las políticas como la PBT etc.

En tercer lugar, la creación de nuevas áreas como Movilización de Recursos, Comunicación y, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEA), han fortalecido a los equipos, permitiendo un mejor abordaje de temas prioritarios para la organización.

Finalmente, también se empezó a reforzar las formaciones online con el desarrollo de una plataforma, el Development Room para facilitar el acceso a toda la comunidad Educo (sede y OP) a una serie de formaciones generales y aplicables a nivel global (por ejemplo, Introducción a la rendición de cuentas en Educo).

Sin embargo, a pesar de estas acciones, tenemos todavía bastante margen de mejora con respecto al fortalecimiento de capacidades internas. Efectivamente, todavía hay disparidades entre los equipos de sede y los de las OP y dentro de los propios departamentos o áreas con respecto a la realización de los planes de formación.

Estos planes suelen ser anuales y no están siempre implementados de manera completa. Nos faltaría un seguimiento más riguroso de implementación de dichos planes y asociarles a una gestión de talentos para poder fomentar así más la promoción interna.

2. Refuerzo de capacidades con las titularidades

La aplicación progresiva del EDN ha conllevado trabajar sobre los 3 pilares siguientes:

	TITULARIDADES		
PILARES DE ACCIÓN	Titulares de derechos (NNA) Acción directa sobre las brechas y las violaciones de los DN	Titulares de responsabilidades Fortalecimiento de capacidades de las comunidades y la sociedad civil en DN	Titulares de obligaciones Fortalecimiento de las estructuras y mecanismos institucionales

Los proyectos desarrollados en el período contemplaban actividades de refuerzo de capacidades hacia las comunidades, actores locales, participantes de proyectos y con los gobiernos locales y nacionales. Las primeras formaciones iban enfocadas a los Derechos de la Niñez (conocimiento, legislación, aplicación e implicación).

3. Refuerzo de capacidades con nuestras OSL

A la vez que intentamos reforzar nuestras capacidades internas, integramos en varios de nuestros talleres formativos nuestras OSL para que pudieran entender y apropiarse de nuestras políticas internas, el Código de Buen Trato e incluso formación en formulación de proyectos para financiadores externos etc.

También hemos aprendido mucho de nuestras OSL. Varias de ellas nos han compartido sus saberes tanto contextuales como temáticos y han añadido expertise en nuestras actuaciones.

El hecho de haber ampliado nuestras intervenciones con OSL, ha aumentado nuestros aprendizajes internos y ha generado unos intercambios de conocimientos y capacidades recíprocos.

En definitiva, hemos mejorado mucho en el enfoque de capacidades, sin embargo, tenemos margen de mejora tanta a nivel temático (seguir reforzando el EDN, conocimiento de las políticas institucionales, temáticas de expertise etc.) como a nivel organizacional (gestión del conocimiento, comunidades de aprendizajes, desarrollo profesional interno etc.)

Aplicación de nuestras políticas institucionales

Este período estratégico ha sido marcado por la creación de varias políticas internas que han ido dibujando nuestra identidad y nuestra "manera de hacer", nuestra operatividad.

El desarrollo de nuevas políticas institucionales, como la Política de Protección y Buen Trato hacia NNA, la Política de Transparencia Externa, la Política de Equidad de Género, la Política de Medioambiente y la Política de Partenariado, ha permitido la implementación de nuestra estrategia y, en particular, del Enfoque de Derechos de la Niñez.

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.

Las políticas han sido socializadas, apropiadas y aplicadas de manera heterogénea y no han seguido el mismo ritmo en sede y en las OP. Sin embargo, varias políticas como, por ejemplo, las Políticas de Protección y Buen Trato hacia NNA (PBT), de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones (SQF), de Género y de Medio Ambiente, han tenido efectos y su implementación está reforzando la calidad de nuestras actuaciones.

La puesta en marcha de Comisiones Globales de las principales políticas de Educo (Comisión de Género, Comisión de SQF, Comisión de Medio Ambiente, Comisión de Protección y Buen Trato de la infancia), Comisiones de Implementación de Políticas y Estándares (CIPE) y Comités a nivel de las OP, ha facilitado sus apropiaciones e implementaciones.

Todas nuestras políticas están publicadas en nuestra página web: **www.educo.org**

A continuación, indicamos una pequeña valoración del estado de aplicación de nuestras principales políticas:

Política de Protección y Buen Trato hacia NNA

La elaboración de esta política de PBT ha sido acompañada de la consolidación de estructuras necesarias para asegurar que los mecanismos de protección organizacional establecidos funcionen en la práctica. Este trabajo ha incluido:

- La creación de la Comisión Global para la Implementación de la Política PBT.
- El establecimiento de una persona punto focal global de protección y de puntos focales regionales.
- El establecimiento de puntos focales de protección y buen trato de la niñez en cada OP, y comités de protección y buen trato de la niñez en la casi totalidad de las OP.
- La participación en formación inicial de casi el 100% del personal en las OP.
- La puesta en marcha de mecanismos oficiales de notificación y respuesta en 5 OP, y pendientes de revisión y aprobación en las otras.
- El establecimiento de redes regionales de aprendizaje sobre la protección de la niñez.
- La realización de talleres de formación con Keeping Children Safe en las tres regiones.
- La revisión completa de la PBT.

Algunos ejemplos de acciones en nuestras OP:

En Guatemala y en España hemos apoyado nuestras OSL en el desarrollo de sus Políticas de Protección.

En El Salvador, se han realizado campañas de sensibilización.

En Malí, se han realizado iniciativas para sensibilizar a las familias.

Uno de los aprendizajes más importantes que hemos identificado en este período es la necesidad de dotar a los comités y puntos focales de mayor visibilidad para reforzar su legitimidad y así asegurar la coordinación interna y el correcto funcionamiento de los mecanismos que están implementando. Del mismo modo, se recomienda garantizar los recursos necesarios para que puedan realizar su trabajo. Por otro lado, queremos seguir participando de manera activa en la red Keeping Children Safe, de la que somos miembros desde el 2016, colaborando con ellos para la realización de formación a nuestro personal, y trabajando hacia su Certificación Nivel 1.

Política de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones

Esta Política responde a nuestra apuesta por impulsar una rendición de cuentas eficaz como parte integral de nuestro trabajo, lo que implica la responsabilidad y el compromiso de escuchar y responder a las opiniones y necesidades de todos nuestros grupos de interés.

Para poder facilitar su implementación y operacionalización se han creado una Comisión Global de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones (SQF) y Comités SQF en las Oficinas País. Tanto la Comisión Global como los Comités SQF suelen ser compuestos por personas representantes de diferentes departamentos para facilitar la transversalización de la Política.

El Informe anual de análisis de tendencias de SQF presentadas nos permite extraer varios aprendizajes. Asimismo, es absolutamente necesario trabajar para estabilizar la composición de los comités locales de SQF, evitando una excesiva rotación de miembros, y, en todo caso, garantizando que se dé un adecuado proceso de traspaso de roles y responsabilidades en caso de modificaciones.

A continuación, indicamos algunos ejemplos de efectos de las SQF presentadas en las OP:

Ejemplos de SQF recibidas y las mejoras que han generado en el hacer de las OP:

Una queja por parte de un alumno (participante de las actividades Educo) acerca de que únicamente las niñas tenían acceso a participar en una actividad de teatro. Esta queja conllevó la creación de un nuevo grupo inclusivo, con participación tanto de niñas como de niños y se realizaron más actividades de sensibilización en temas de equidad de género.

Queja del equipo Educo sobre la calidad del servicio proporcionado por un proveedor de alimentación (existencia de riesgos para la salud). Para responder a esta queja, se celebró una reunión con el proveedor en la que se le transmitieron las inquietudes del equipo y las mejoras esperadas, pero, al no cumplir con lo solicitado, se decidió rescindir el contrato.

Política de Género

Esta Política responde a la necesidad de enmarcar la equidad de género en todas nuestras actuaciones.

Para poder facilitar su implementación y operacionalización se ha creado una Comisión global de equidad de género que es interdepartamental. A nivel de sede nuestra persona referente de género, durante el período evaluado, ha aumentado su implicación hasta el 50% de su disponibilidad de trabajo para temas de género.

Hemos elaborado una guía de uso inclusivo del lenguaje, trabajado en un Plan de igualdad de Recursos Humanos que se terminará en 2020 y todo el personal ha realizado un curso de enfoque de género de dos días de duración.

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

En El Salvador, se ha desarrollado un diagnóstico interno para identificar la incorporación del enfoque de género a nivel organizativo y programático dentro de Educo El Salvador, cuyos resultados serán la base para la generación de un plan de acción en 2019.

En Bolivia y Benín se han realizado talleres de sensibilización sobre género para los equipos y también en las Organizaciones Socias locales en el caso de Benín.

En cuanto a la aplicación programática de nuestra Política de Equidad de Género, aún se observa disparidad entre los países y regiones donde trabajamos, debido a diferencias culturales, diferentes oportunidades

presentadas y partenariados establecidos. La implicación personal de las personas que trabajan en la coordinación de programas cumple también un rol importante.

Destacamos algunos ejemplos de los avances realizados:

En Bolivia, se han implementado proyectos con actividades específicas para la inclusión de niñas y adolescentes mujeres con diferentes niveles de vulnerabilidad. Los avances más significativos serían la formulación del Convenio AECID, que tiene un componente muy significativo de trabajo en cuanto a género, trabajando en la deconstrucción y la construcción de nuevas masculinidades con niñas, adolescentes mujeres, niños y adolescentes hombres. Se ha continuado trabajando en el rescate y/o acogida de niñas y adolescentes mujeres en situación de trata y/o tráfico, siendo que son ellas -además de las mujeres adultas- la población con mayor nivel de vulnerabilidad para ser víctimas de esta problemática.

En Nicaragua, se ha trabajado en las escuelas para garantizar a NNA un entorno promotor de los derechos de niñez, reducir la violencia de género e incentivar la participación. Asimismo, se han desarrollado procesos de formación e intercambio de experiencias con la comunidad educativa sobre igualdad de género y prevención de violencia. Contamos con un diagnóstico específico de Género y Diversidad Sexual elaborado en 2018 en 10 municipios del país, el cual identifica claramente las brechas y desafíos para abordar el tema de discriminación y la inclusión de grupos vulnerables como son mujeres, niñas, niños y población LGBTI en los procesos de desarrollo.

En Filipinas, el proyecto CFLG12 tiene un componente para las mujeres-madres, que son consideradas representantes de las organizaciones que defienden los derechos de la infancia. Además de la orientación habitual sobre los derechos de la infancia, se organizan como Grupos de Autoayuda (SHeG), que defenderán los derechos de las mujeres en la gobernanza (participación y toma de decisiones), dentro y fuera de sus hogares. También se realizó un estudio de análisis de género para este proyecto.

Política de Medio Ambiente

En nuestra Política de Medio Ambiente establecimos las líneas de acción estratégicas para contribuir a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, tanto en lo que respecta a la ejecución de programas y proyectos, como al quehacer cotidiano de la institución. La Comisión para la implementación y seguimiento de la Política ha trabajado para mejorar el comportamiento de la Organización sobre aquellos elementos de las actividades, productos o servicios de la entidad que interactúan con el medio ambiente. En las OP, algunas de las iniciativas que se adoptaron fueron la regulación del uso y ahorro de energía eléctrica y el mantenimiento adecuado de los equipos para reducir su consumo de energía.

Algunos ejemplos de medidas implementas en nuestras OP:

En Nicaragua, Filipinas y Bolivia, se han definido los horarios del uso de aire acondicionado y optado por la compra de productos que ahorren en consumo de energía.

En India, se potenció el uso de tecnologías y aumentaron las reuniones por Skype y los webinar, especialmente con sede. Y en distancias cortas y medias, se favorece el uso del transporte público.

[12] Child Friendly Local Governance

En Guatemala, mantuvieron un seguimiento controlado de vehículos propios para asegurar su calidad y durabilidad, pero también que sea coherente con las normativas internas para adquisición de bienes.

Nos hemos enfocado en algunas consideraciones medioambientales dentro de la estrategia organizativa, para generar mayor compromiso en la gestión responsable. Apostamos por reducir los desplazamientos para acceder al lugar de trabajo, promoviendo la iniciativa de teletrabajo. Comenzamos una prueba piloto en sede y en las delegaciones de España, registrando ya 8.900 horas de teletrabajo, y con una valoración positiva por parte del personal. Otro compromiso en las OP el adecuado uso y gestión de desechos sólidos. Otra medida ha sido solicitar a los proveedores de alimentos que sustituyan el uso de bolsas y envases plásticos.

Finalmente, medimos nuestra huella de carbono anualmente para poder analizar las tendencias y plantear poner en marcha acciones de mejora. Educo proporciona la medida de las emisiones de gases de efecto invernadero (en adelante, GEI), expresadas en cantidad equivalente de CO2 (dióxido de carbono) y calculadas utilizando el GHG Protocol (Protocolo de Gases de Efecto Invernadero). El cálculo se realiza a nivel global, incluyendo las emisiones por nuestras actividades en sede y Oficinas Países en África, América, Asia y España, y en base a tres "categorías de emisiones" o, técnicamente hablando "alcances": -Alcance 1: emisiones directas producidas por la organización, incluyendo las generadas por los vehículos propios, el aire acondicionado y el consumo de gas natural. -Alcance 2: emisiones indirectas generadas por la electricidad consumida. -Alcance 3: emisiones indirectas producidas por la organización pero que están bajo el control de un agente externo, incluyendo las emisiones derivadas de los viajes de trabajo internacionales, los desplazamientos a/desde el lugar de trabajo (desplazamientos in itinere) y el consumo de papel.

En la siguiente tabla y gráfico se muestra la huella de carbono de la organización durante los últimos cuatro años, por cada uno de los tres alcances:

HUELLA DE CARBONO (en TON CO_2)				
	2018	2017	2016	2015
Alcance 1: Vehículos propios, aire acondicionado y consumo de gas natural	338,91	324,85	345,13	344,96
Alcance 2: Consumo de electricidad	383,79	390,85	261,13	266,56
Alcance 3: Viajes de trabajo, desplazamientos in itinere y consumo de papel	1.160,76	1.102,05	1.001,68	956,48
TOTAL	**1.883,46**	**1.817,75**	**1.607,94**	**1.568,00**

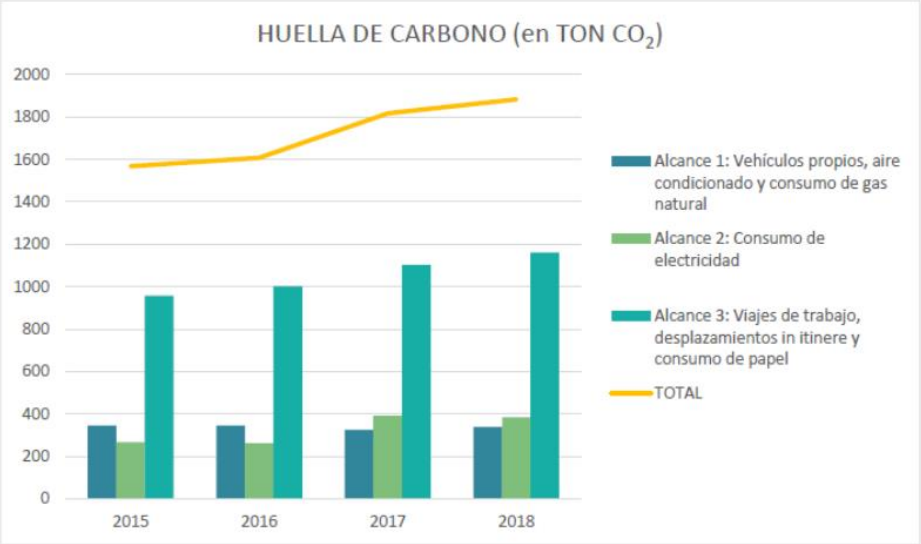

Gráfico 34. Extracto Informe Huella Carbono Educo 2018

Por lo que se refiere al alcance 1, se observa un descenso de las emisiones, debido principalmente a las medidas tomadas por los distintos centros de trabajo para optimizar la utilización del aire acondicionado. En cuanto al alcance 2, existe un incremento de las emisiones derivadas del consumo de electricidad, originado, entre otras causas, por la modificación del factor de emisión (factor que establece la cantidad de CO2 equivalente emitida por cada kWh de electricidad consumido) utilizado para el cálculo en el caso de algunas oficinas país. Finalmente, podemos observar que el alcance 3 ha subido regularmente año tras año. Esta subida se puede explicar, en parte, por el aumento de desplazamientos internacionales y el establecimiento de figuras regionales, que han viajado mucho para asegurar un acompañamiento y seguimiento cercano a los equipos de las OP. Sin embargo, nos preocupa y tenemos el compromiso de buscar soluciones para ir bajando este alcance.

Relaciones de partenariado

Durante este periodo, se elaboró una política de partenariado. La existencia de esta política y su difusión permitió tener el foco en la importancia de trabajar de manera colaborativa y complementaria con los demás actores de la Cooperación Internacional, tanto a nivel local, regional como internacional.

A lo largo de este período estratégico, todas las OP han ido incorporando en su modelo de intervención, el trabajo con Organizaciones Socias Locales, con lo que tenemos 3 modalidades de intervención: intervención directa, intervención mixta e intervención a través de OSL. Cada vez más el tipo de relación de partenariado se está entendiendo de la misma manera, como unas relaciones equilibradas y co-creativas.

Hemos aprendido mucho de nuestras OSL. Efectivamente, varias de ellas siendo expertas en temáticas concretas, como por ejemplo en temas de educación centrada en la niñez, participación infantil, protección en las comunidades etc. hemos podido aprender a su lado y según cada contexto.

El hecho de haber ampliado nuestras intervenciones con OSL ha aumentado nuestros aprendizajes internos, ha generado unos intercambios de conocimientos recíprocos y ha fortalecido una parte de la sociedad civil ya implicada y comprometida en la mejora de las condiciones de vida de la Infancia.

Aun así, y a pesar de la aplicación del EDN que nos permite fomentar partenariados con las 3 titularidades (de derecho, de responsabilidades y de obligaciones), nos faltaría tener una estrategia de partenariado más definida que permita guiar las OP sobre los tipos de partenariado con los cuales queremos comprometernos y hacia donde queremos llegar con nuestro rol de "catalizador".

Podría haber una estrategia por niveles, de lo local a lo global identificando los objetivos de cada uno.

De igual manera, facilitarían las acciones de incidencia y tener más visibilidad colectiva para generar más cambios. Necesitamos mejorar la comunicación y la creación de redes con las entidades pertinentes o reforzando las ya existentes tales como la alianza ChildFund y la alianza Joining Forces con las que consolidamos nuestro posicionamiento organizacional y aportamos en la agenda global de defensa de los Derechos de la Niñez.

Aplicación del Enfoque de Derechos de la Niñez

Ya hemos visto en nuestros análisis del objetivo estratégico organizacional de integración del EDN, en secciones anteriores, que hemos logrado dar grandes pasos para su comprensión general y que hemos logrado nuestra transición de un enfoque más basado en necesidades a un enfoque de derechos. Pero todavía, tenemos margen de mejora con respecto a su aplicación transversal.

Existen diferencias entre países y sede y entre regiones, pero sobre todo entre su aplicación en la planificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo y en el resto de los ámbitos institucionales. A nivel organizacional, hemos logrado introducir algunas mejoras como su aplicación en procesos de compras (ej. proveedores que firman la política de PBT), en procesos de selección personal (ej. necesidad de certificado penal, preguntas claves sobre protección de la Niñez etc..) pero en estos años, se han realizado más formaciones internas, talleres de capacitaciones en EDN con los equipos de programas de sede y de terreno, que, con los equipos de las áreas de comunicación, recursos humanos, finanzas etc…

De hecho, ocurre lo mismo con las Políticas, que en definitiva son la operacionalización del EDN: suelen tener una aplicación más rápida en el ámbito programático que en el ámbito organizacional.

Finalmente, es importante destacar que aún no hay avances en lograr que NNA y jóvenes participen en la toma de decisiones al nivel interno de Educo, algo que también es parte de la aplicación del EDN y que debería iniciar desde el interior de la organización que ya es reconocida por su trabajo en la promoción de derechos de la infancia a todo nivel. Es preciso por tanto definir mecanismos simples que permitan ir desarrollando espacios para lograr la participación infanto-juvenil en la gobernanza misma de la organización.

Financiación externa y apadrinamiento

Como vimos en secciones anteriores, uno de los objetivos estratégicos del PEI 2015-2019 era diversificar nuestras fuentes de financiación. Por ello nos habíamos propuesto tres líneas de acción: consolidar nuestra captación de recursos privados provenientes de particulares, aumentar los fondos provenientes de empresas y fundaciones privadas y aumentar la financiación proveniente de fuentes públicas, y así contribuir a aumentar la sostenibilidad de la organización.

A continuación, presentamos un resumen de la evolución del reparto entre nuestra financiación interna, a través mayoritariamente del apadrinamiento, y nuestra financiación externa:

Gráfico 35. Datos del Departamento de Control de Gestión Educo

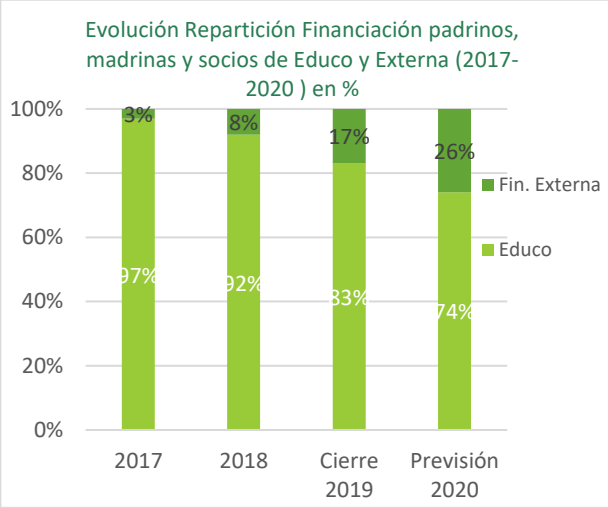

Gráfico 36. Datos del Departamento de Control de Gestión Educo

Podemos ver que, durante este período, hemos empezado a reequilibrar poco a poco la tendencia logrando cada año un poco más de fondos externos. El % de financiación externa sobre el total de gastos Educo cada vez es mayor, pasando de un 3% el año 2017 a un 26% el año 2020. Sin embargo, este gráfico nos informa también de la bajada de los fondos internos.

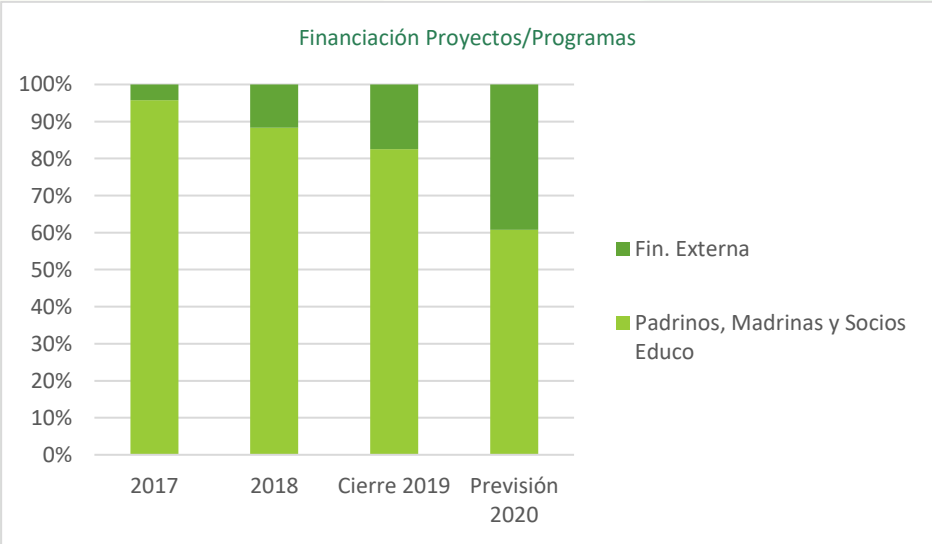

Gráfico 37. Datos del Departamento de Control de Gestión Educo

Con respecto a los % de fondos que van directamente a la financiación de proyectos/programas, la tendencia es que cada vez más sean financiados por fondos externos, pásando del 4% en 2017 al 39% en 2020.

Parece que vamos en la buena dirección para equilibrar nuestra ratio de fondos internos con fondos externos. Sin embargo, podríamos mejorarlo manteniendo nuestros ingresos privados (con la fidelización de nuestras madrinas y padrinos y el aumento de otro tipo de colaboraciones de particulares) y cubriendo los costes indirectos con más financiación externa. A fin de cuentas, deberíamos aumentar nuestra movilización de recursos.

Finalmente, parece recomendable la formulación y ejecución de un plan de negocios con miras a intensificar la búsqueda de proyectos externos y desarrollar estrategias para la captación de donantes locales, a nivel también de las Oficinas País ya sean major donors o donantes individuales.

LECCIONES APRENDIDAS EN MATERIA ORGANIZACIONAL

Suministros

En el período, con el impulso del Enfoque de Derechos de la Niñez y la elaboración de las Políticas de Medio Ambiente, PBT, la Política de colaboración entre empresas y el Código Ético, se han mejorado los procesos de selección de los proveedores (se seleccionan si cumplen con nuestros criterios institucionales indicados en nuestras políticas).

A continuación, citamos algunos ejemplos de acciones de mejora:

Logros a nivel de las oficinas de sede y España:

- Desde el 2015 trabajamos con varias empresas sociales:

  - Fundació Ginesta: mejorar la vida de las personas con discapacidad intelectual: Realiza la clasificación postal y el depósito en correos
  - Icaria Grafiques: mejorar la vida de las personas con discapacidad intelectual: Impresión de material gráfico y estampación de camisetas (elaboradas en Europa)
  - Fundació Trinijove: inserción sociolaboral y superar situaciones de exclusión social: Recogida de papel/cartón, plástico, tóner para su reciclaje).

- La creación de un huerto urbano en el tejado de las oficinas de la sede central es una actividad interna promovida voluntariamente por empleados y miembros de la comisión de medio ambiente, como sensibilización interna.
- El nuevo edificio que aloja a la sede central de Barcelona es más sostenible y autosuficiente a nivel energético (paneles solares desde 2018, luces LED): Cambio de comercializadora eléctrica para usar energía 100% de fuentes renovables en 2019.
- Sistema de reciclaje de desechos (contenedores para reciclaje de plástico, papel/cartón y vidrio repartidos por las oficinas desde 2016).
- Cambio de las máquinas de vending (certificación ISO 9001, Ambiental 14001 y Alimentaria 2200), gestión de residuos con ecoembes, luces led para reducir la contaminación, vasos reciclables y paletina biodegradable desde 2019.
- El papel Din A4 de las impresoras es Eco-efficient con certificados ISO 9001 y Ambiental 14001 desde 2015.
- Desde el 2016 se da una segunda vida reutilizando todas las cajas de cartón que llegan a sede (propias o de compañeros) para nuevos envíos desde almacén, evitando producir más residuos a la vez de un ahorro evitando comprar cajas.
- Desde 2018, creación de un parking de bicicletas con enchufes para facilitar la carga de los vehículos eléctricos para fomentar los desplazamientos sostenibles.

Algunos ejemplos en nuestras OP:

En Bangladesh, la participación de las comunidades locales en la distribución de los suministros ha permitido reducir el monitoreo de Educo.

En Malí, la participación a altura de un 10% por parte de los ayuntamientos en el presupuesto de las infraestructuras escolares demuestra su compromiso e implicación para su mantenimiento. De igual manera, las comunidades locales participan en la construcción aportando materiales de construcción y mano de obra.

En Nicaragua, la regularización de horario para uso de equipos de aire acondicionado, comunicación digital, planificación de uso de medios de transporte, iluminación LED o ahorrativa, configuración de computadoras para que se apaguen después de cierto tiempo sin utilizar y reutilización de papelería han contribuido a la protección del medio ambiente.

En Filipinas, la práctica de devolver el material de capacitación no utilizado al almacén resultó ser más eficiente y eficaz en la gestión de los suministros, ya que al final del año no tiene ningún inventario.

Areas de mejora/recomendaciones:

- Seguir sensibilizando a las personas sobre el tema del reciclaje de desechos, pues aún hay niveles de respeto muy variados.
- Opciones de desarrollar más campañas de sensibilización (mensajes en la máquina de café, por ejemplo).
- Conseguir tener una mayoría de productos en la máquina de vending provenientes del comercio justo.
- Para 2020 el objetivo es cambiar el plástico que reciben los colaboradores en "plástico" derivado de la fécula de patata o maíz.
- Fomentar la economía de escala: unificar los sistemas de compras a nivel global respetando el desarrollo local de cada país, valorar posibilidad de hacer renting para el material informático etc…

Algunos ejemplos en nuestras OP:

En El Salvador, apuntaron frecuentemente requerimientos tardíos, los cuales reflejaron una planificación no coordinada entre las diferentes áreas, esto provocó desencuentros que hubieran sido posibles de prevenir para no afectar el clima organizacional.

En Filipinas, observaron que, el incumplimiento de los plazos de entrega y la presentación de planes de adquisiciones trimestrales, afectan a posibles accesos a descuentos, ya que la Logística no puede consolidar las necesidades de materiales. Además, el tiempo necesario para el proceso de adquisición se multiplica, ya que las adquisiciones se realizan en pequeñas cantidades y con mayor frecuencia. Esto afectó a la eficiencia de los recursos y a la eficacia de la planificación y tiene un efecto de goteo en la política ambiental.

Tipo de liderazgo

En este proceso de evaluación estratégico cuestionamos nuestro trabajo interno, entre equipos. Si logramos realizar trabajos colaborativos, con una buena coordinación y toma de decisiones compartidas y si fomentamos un liderazgo empoderante.

Por ello, principalmente nos apoyamos por un lado en el análisis de los resultados de la encuesta global online y por otro en la Encuesta de Cultura Organizacional (ECO) que realizamos con todas las personas trabajadoras de Educo, con carácter voluntario y anonimo.

Esta ECO ya se había realizado en 2015, al inicio del PEI 2015-2019. La hicimos de nuevo para contar con una fotografía actualizada que nos permita conocer la evolución de nuestra cultura organizacional, obteniendo así datos comparativos para analizar nuestro "Tipo de liderazgo".

En la tabla siguiente podemos ver los resultados de la ECO con el detalle tanto de las dimensiones como de los atributos/valores:

RESUMEN RESULTADOS (%) - COMPARATIVA AÑO 2015 CON AÑO 2019

DIMENSIONES	Todos			Africa			América			Asia			Europa		
Misión, visión, valores y principios	82	86	↓	93	88	↑	82	82	↓	83	92	↓	64	66	↓
Metas y objetivos	78	81	↓	91	86	↑	78	77	↑	79	85	↓	59	62	↓
Comunicación	75	76	↓	89	81	↑	71	68	↑	75	82	↓	62	64	↓
Gestión de conflictos	72	71	↑	88	78	↑	70	65	↑	70	77	↓	58	56	↑
Fin siempre presente	81	83	↓	92	87	↑	80	80	↓	82	89	↓	64	63	↑
Toma de decisiones	72	75	↓	85	79	↑	70	69	↑	74	83	↓	49	53	↓
Bienestar	77	81	↓	86	78	↑	77	82	↓	74	83	↓	69	73	↓
Trabajo en equipo	75	76	↓	89	81	↑	71	70	↑	75	83	↓	59	57	↑
Empoderamiento	75	78	↓	87	80	↑	75	73	↑	76	84	↓	56	58	↓
Participación	73	72	↑	87	77	↑	69	66	↑	72	79	↓	58	56	↑
Aprendizaje organizativo	72	74	↓	86	80	↑	69	69	↑	74	81	↓	48	49	↓
Liderazgo	74	76	↓	88	81	↑	72	69	↑	75	85	↓	51	53	↓
Eficiencia	73	75	↓	87	80	↑	71	70	↑	74	82	↓	52	53	↓
TOTAL	75	77	↓	88	81	↑	73	72	↑	76	83	↓	58	59	↓

ATRIBUTOS/VALORES	Todos			Africa			América			Asia			Europa		
Respeto	78	80	↓	90	81	↑	77	75	↑	77	86	↓	68	66	↑
Equidad	77	84	↓	89	86	↑	76	79	↓	76	91	↓	62	67	↓
Confianza	75	76	↓	88	80	↑	73	71	↑	74	83	↓	58	59	↓
Responsabilidad	74	75	↓	85	75	↑	73	71	↑	74	81	↓	57	58	↓
Orientación a resultados	76	78	↓	89	83	↑	74	73	↑	78	86	↓	54	54	↑
Compromiso (+motivación)	81	83	↓	93	87	↑	81	82	↓	81	87	↓	66	64	↑
Aprendizaje	74	77	↓	87	81	↑	74	73	↑	74	84	↓	55	58	↓
No discriminación (+diversidad)	78	83	↓	89	84	↑	76	77	↓	77	90	↓	64	67	↓
Transparencia	75	77	↓	88	80	↑	72	70	↑	77	85	↓	56	58	↓
Dinamismo	73	75	↓	86	80	↑	71	70	↑	75	82	↓	52	52	↓
Reconocimiento	73	73	↓	84	73	↑	73	67	↑	72	81	↓	56	56	↑
Coherencia	74	76	↓	87	80	↑	71	70	↑	76	85	↓	51	54	↓
TOTAL	76	78	↓	88	81	↑	74	73	↑	76	85	↓	58	59	↓

Tabla 1. Comparativa ECO 2015-2019

La lectura de la tabla se facilita con el código de graduación de colores de un semáforo (verde: alto, amarillo: medio y rojo: bajo) y las flechas rojos y verdes hablan por si sola.

De esta tabla destacamos los principales puntos siguientes:

- Los resultados agregados de 2019 son casi iguales a los de 2015: 75% para Dimensiones y 76% para Valores. Únicamente 2% más bajo que en 2015.
- Los resultados agregados de 2019 permanecen prácticamente invariables en cada ámbito (evolución máxima de +/- 4%).
- Sin embargo, destacan negativamente los valores de Equidad (disminución del 7%) y de No discriminación/diversidad (disminución del 5%), lo cual es preocupante ya que los dos son principios/valores del PEI 2015-2019.

Podemos resumir el análisis de las mejores apreciaciones y de las apreciaciones más débiles de la siguiente manera:

	- Identificación de toda la comunidad Educo con nuestra misión/visión/metas (uno de los 2 mejores) - La centralidad de la misión en todas nuestras acciones (uno de los 2 mejores) - Compromiso y motivación del personal
	- Gestión de conflictos (uno de los 2 peores) - Aprendizaje organizacional (uno de los 2 peores) - Toma de decisiones - Espíritu dinámico - Reconocimiento

A continuación, indicamos una comparativa del nivel de participación de la ECO:

RESUMEN RESULTADOS (%) - PARTICIPACIÓN - COMPARATIVA AÑO 2015 CON AÑO 2019

	Total ECO			Todos Países Comparables ECO 2015 versus 2019			Africa			América			Asia			Europa		
Nº Encuestas respondidas	556	762		**556**	**733**		119	87		156	213		209	353		72	80	
Plantilla	914	1012		**914**	**956**		205	101		198	329		387	413		124	113	
% Participación	61%	**75%**	↓	**61%**	**77%**	↓	**58%**	**86%**	↓	79%	65%	↑	54%	85%	↓	58%	71%	↓

Tabla 2. Comparativa ECO 2015-2019

Si comparamos los resultados del 2015 y del 2019 (indicados en rojo), podemos sacar algunas primeras conclusiones:

- Disminución de un 15% (de Nº de encuestados/Nº de empleados) en 2019 con respecto al 2015.
- Reducción más significativa de la participación en Africa, Asia y Sede.

Como conclusiones de análisis global de los resultados de la ECO vemos que seguimos teniendo diferencias entre regiones y entre regiones y sede. Efectivamente, tanto en sede como en América nos hemos mantenido igual que en el 2015, hubo una mejora en la región de Africa y una bajada en la región de Asia[13].

Los resultados de la encuesta global del PEI, así como de la ECO, hacen resaltar que todavía tenemos margen de mejora a nivel de gobernanza interna y denotan que rendimos cuenta más de cara a fuera que al interno, que deberíamos facilitar la crítica constructiva y explicar mejor el porque y el como se toman las decisiones.

Sin embargo, durante ese período estratégico, hemos logrado avanzar en una serie de puntos para fomentar un liderazgo más empoderante. A continuación, listaremos algunas de las acciones puestas en marcha en este sentido:

- Creación de un nuevo órgano de gobierno, el Comité de Dirección Global, para asegurar que todas nuestras oficinas país forman parte del proceso de toma de decisión estratégico.
- Desarrollo de herramientas de alcances globales como Birches para facilitar la identificación de roles del personal, procesos de selección y de desarrollo. También nos ha permitido facilitar un modelo de gestión de personas. Este modelo se ha implantado en Asia y América y en 2 países de África (Mali y Burkina).
- Nuestra acreditación a People in Aid en el 2015 (que ahora esta integrado en CHS Alliance) ha permitido impulsar estos avances.
- Fortalecimiento de liderazgos locales. Creemos y valoramos la contratación local, porque favorece el empoderamiento y capacidades de la comunidad local, pero también la promoción interna. En casos específicos donde el perfil requerido no se identifica en el país, se prioriza la contratación de personas dentro de la misma región, es decir, personas que vengan de países vecinos y, muy excepcionalmente, fuera de la misma.
- Puesta en marcha de un nuevo modelo de gestión transversal y horizontal en base a proyectos y procesos.

Finalmente, podemos destacar los puntos de mejora siguientes:

- Mejorar las inducciones y el seguimiento de las personas.
- Clima laboral: la percepción va cambiando rápidamente durante el año. Se valora positivamente que la ECO se repita como mínimo una vez al año.
- Fomentar la promoción interna (aunque ha habido casos, se echa en falta una voluntad claramente institucional por ello y acompañado de una gestión de talentos).
- Se identifican más fácilmente los talentos en países que en sede.
- Voluntariado: a pesar de haber sido mencionado en el PEI, no se ha trabajado una política de voluntariado, lo mismo pasa con la diversidad.
- Compilar los materiales de formación de talleres en Development Room, para reducir la perdida de contenidos: reto de conservar los contenidos aprendidos en la institución, aunque las personas se vayan equilibrando el % de formación online versus formación presencial.
- Se observan distintas percepciones entre sede y las oficinas país sobre este nuevo modelo de gestión de personas citado más arriba.
- Los cambios de estructura internos en sede no han facilitado fijar las descripciones de puesto y aplicar esta metodología para diferenciar las tareas de las responsabilidades de los empleados.

[13] Los promedios se calcularon sobre la base de las respuestas individuales. Por lo tanto, las OP con más personal tiene más peso en ese promedio.

Tecnología de la información y de la comunicación

Con la finalidad de mejorar la gestion de la información y la comunicación entre todo el personal y la comunidad global de Educo, se han hecho varios esfuerzos con el apoyo del departamento de software.

La imagen siguiente presenta un resumen de los sistemas desarrollados en el periodo del PEI:

Como principales cambios realizados para mejorar la eficacia a nivel de gestión interna podemos nombrar:

A nivel sede y España:

- En 2015, la transferencia del PGI para la gestión de colaboradores y la gestión del Programa de Acción Social de España y de las Becas comedor de España a la plataforma Synergy,
- La vinculación de la gestión de compras al Globe (software de gestión financiero y contable). Este software permite el registro de todas las transacciones y su comparación con el presupuesto anual, tanto en la sede como en las OP y nos permite emitir informes de seguimiento presupuestario e indicadores de gestion cualitativos y cuantitativos.
- En 2017, la creación del Business Inteligence (BI) que permite coger y centralizar los datos de todas las plataformas para análisis.
- En 2019, el inicio de AEGIS para la gestión de datos de proyectos.
- El desarrollo de la intranet para sede y España a través del Synergy.
- Utilización en aumento de plataforma Microsoft 365 para la comunicación con países (SharePoint, Teams, etc…).
- En el periodo hemos pasado de servidores físicos a servidores virtuales (hemos pasado de 18 máquinas a 3): es más rápido y sin costes.
- Ha mejorado el acceso a los archivos desde cualquier sitio del mundo.
- Definición de protocolos y procesos de seguridad de datos compartidos con las OP.

- Teléfonos de reserva son los nuevos entregados con los servicios de telefonía, se reciclan los antiguos antes de entregar los nuevos.
- Reducción de coste de telefonía con el uso de internet (skype empresarial, wattsapp).
- Instalación de salas acondicionadas para videoconferencias.
- Fomento y normalización del teletrabajo.
- Baja de los costes de centralita de 2011 a 2019 bajada de 60.000 euros a 4.000 euros.

A nivel global:

- La llegada del Globe ha permitido homogeneizar los sistemas de gestión contables en todas las OP de Educo.
- Se empezó a hacer algunas formaciones para testear el AEGIS en algunos países.
- Poco a poco se está formando a personal de oficinas país en el BI lo que facilitará una consolidación y análisis global de datos.
- Se ha facilitado la comunicación entre sede y OP y entre OP entre sí con el Skype Empresarial, SharePoint y Teams (para las conferencias internacionales) fomentando un intercambio más horizontal.
- Previsión para 2020-2021 de desarrollar una extranet vía Microsoft 365.
- Por lo general se intentan aplicar los mismos principios en las OP. Por ejemplo, para los países donde es posible, se han reducido los servidores físicos para pasar a más virtuales.
- Entre 2015 y 2016 se ha montado un sistema de acceso a programa financiero (ERP) para todas las oficinas país (cuando las condiciones técnicas lo permiten (más dificultades en la región de África).
- Más autonomía a nivel de emails (ya no centralizado desde sede).
- Forfait/flot de telefonía.

Puntos de mejora/dificultades:

- Los cambios internos de estructura complican el trabajo del equipo de sistemas y generan gastos elevados e innecesarios. Efectivamente, a cada cambio los sistemas se tienen que actualizar y esto tiene un coste. Falta de constancia en la toma de decisiones.
- Refuerzo del trabajo en equipo asumiendo más responsabilidades.
- Riesgos de que solo una persona sepa de una plataforma (falta de tiempo para formación interna y que haya siempre alguien que sepa manejarla).

Recomendaciones:

- Intentar unir fuerzas y reforzar la constancia en la toma de decisiones para no generar gastos innecesarios.
- Reforzar el trabajo en equipo entre el personal de sistemas y los demás departamentos que necesitan software.
- Teléfonos satélites en todas las OP del Sahel por los riesgos del terrorismo y otros problemas de seguridad.
- Sensibilizar al personal, sobre todo de sede y España, en el buen uso del material informático y telefonía.
- La estructura de la oficina sede condiciona las mejoras informáticas (mesas y cableados fijos).
- Comunicación global a través del Skype empresarial, luego el Teams, plataforma SharePoint etc…

Gestión general y financiera

Además del análisis de los objetivos organizacionales del PEI 2015-2019, que ya ha remarcado puntos importantes vinculados a la gestion general y financiera de la organización durante este período estratégico (ver apartado *Objetivos Estratégicos organizacionales*), añadimos aquí otras observaciones complementarias.

Gestión general

Aquí, además, a nivel de gestión general, queremos resaltar un proceso global: el de construcción de la Teoría de Cambio (ToC, por susu siglas en inglés) de Educo.

El proceso ToC nos llevó a la construcción colectiva de nuestra Identidad que conecta con la esencia de Educo ("Educo trabaja como un catalizador y es parte de un movimiento global comprometido con el disfrute de los derechos de la infancia para su bienestar") proyectada sobre el análisis de las grandes problemáticas que afectan a las NNA de los contextos donde cooperamos ("causas subyacentes") y de las principales debilidades de la organización.

Este proceso de construcción de la ToC tenía como principios, entre otros, la participación, transparencia y el trabajo en equipo, enmarcado en los objetivos estratégicos organizacionales.

A partir de estos, se acordaron cinco "Dominios" de cambio interno (Calidad de los modelos programáticos; Eficacia y Eficiencia de los procesos; Reconocimiento y Reputación; Sostenibilidad Institucional y Cultura Organizacional) con sus "Rutas de Cambio".

La fase de implementación del proceso se desarrolló fundamentalmente a través de 17 proyectos globales: Modelo de programa base (Core Program); Estrategia de Educación; Estrategia de Protección de NNA; Estrategia de Gobernanza para NNA; Teoría de Cambio Social; Enfoque del Bienestar; Modelo de Gestión por Proyectos; Mapa de Procesos; Marco de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MERA); Sistema de Gestión de Ciclo de programas; Comunicación y Alianzas Estratégicas; Liderazgo; Sistema de Gestión de RR HH; Desarrollo Profesional; Gobernanza interna; Estrategia de diversificación de fondos; Nuevo Modelo de Negocio, denominados Grupos de Trabajo ToC.

Tanto los Dominios como las Rutas se incorporaron como rectores de la acción de Educo en los siguientes años, en consonancia con el PEI 2015-2019.

Por otro lado, el proceso ToC incluyó el impulso de iniciativas de innovación a nivel local, que denominamos "prototipos", que nos permitieron testear ideas nuevas de enfoques, metodologías y herramientas en diferentes ámbitos, tanto a nivel programatico como organizacional, con el fin de refinarlas, extraer aprendizajes y replicarlas[14].

Aunque el proyecto ToC se enfrentó a numerosos retos, tanto de calado político como operativo, que le hicieron perder fuelle a lo largo de su fase de implementación e incumplir los productos esperados, se puede afirmar que ayudó consolidar nuestra identidad y marcó en muchos sentidos el camino de la estrategia actual de Educo, comenzando por el rol "catalizador". Además, ha facilitado el trabajo colaborativo entre departamentos focalizando las atenciones hacia unos objetivos y proyectos comunes.

[14] A lo largo del 2020 se hará una evaluación específica de estos prototipos.

Sin embargo, hubo varios cambios de estructuras internas, sobre todo en sede, que no facilitaron la continuidad de algunos procesos.

Finalmente, en 2019, se ha empezado una reflexión y puesto los cimientos de un modelo de gestión para resultados de desarrollo, tanto a nivel interno (proyecto de gestión interna) como a nivel programático (una de las características de calidad de programas)

Gestión financiera

En la encuesta online, hicimos una pregunta relativa a la gestión financiera de la Organización focalizada sobre la relación entre los costes de estructura y la inversión en proyectos de Desarrollo.

A continuación, tenemos los resultados resumidos en un gráfico:

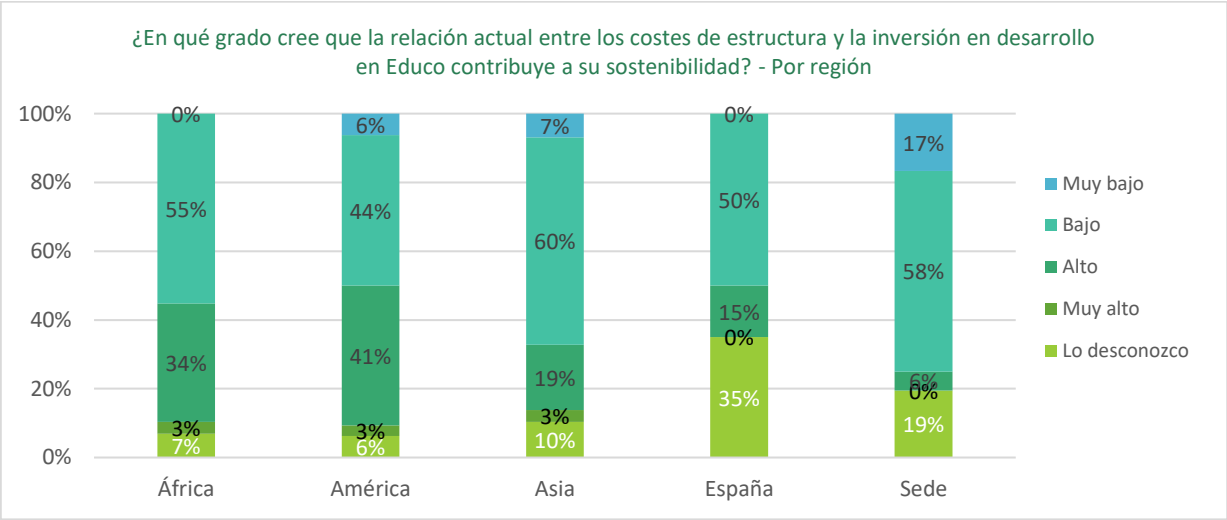

Gráfico 38. Resultados encuesta online

Podemos observar que América y África tienen las valoraciones más positivas con, respectivamente, 44% de suma de "muy alto" y "alto" para América y 37% de suma de "muy alto" y "alto" para África. Sin embargo, vemos que la tendencia general es más bien negativa ya que todas las regiones y sede suman más de 50% entre sus "bajo" y "muy bajo". La región de Asia siendo la más negativa con un 60% de "bajo". Hay otro dato que destaca, España y sede son las que tienen mayor % de "lo desconozco".

Si bien estos datos nos dan las "impresiones" del personal de Educo sobre si la relación entre los costes de estructura y de desarrollo nos ayudan a lograr una cierta sostenibilidad; tenemos también las cifras reales que nos indican que hemos logrado mantener un cierto equilibrio durante estos últimos años.

En los gráficos siguientes podemos observar las cifras reales:

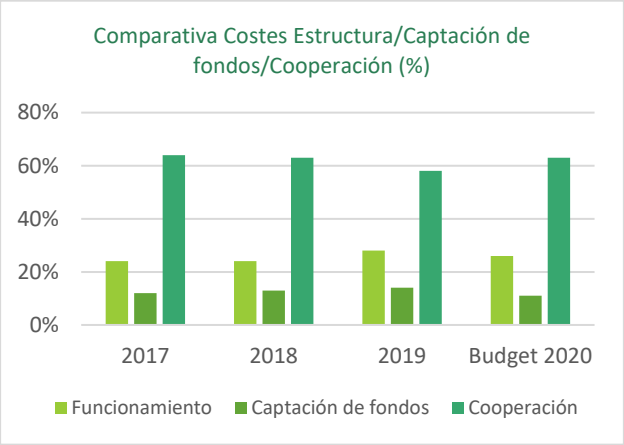

Gráfico 39. Datos del Departamento de Control de Gestión Educo

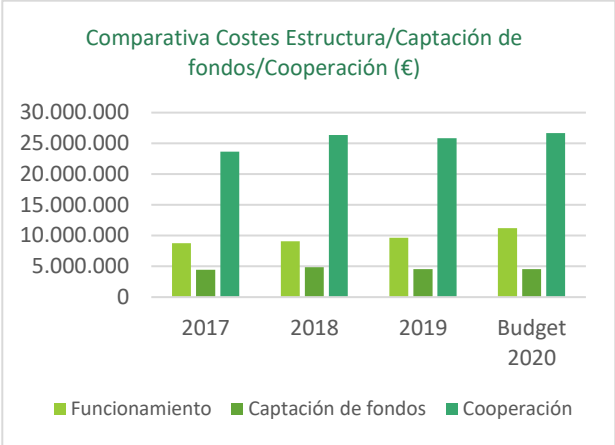

Gráfico 40. Datos del Departamento de Control de Gestión Educo

El coste programático se ha mantenido estable en números absolutos (26MM€), aún así, los costes estructurales de Educo han aumentado ligeramente y poco a poco año tras año. Podemos observar también que las proporciones, entre los tres tipos de costes (funcionamiento, captación de fondos y cooperación), se han mantenido bastante equilibradas.

Sin embargo, convendría mejorar la eficiencia ratio Estructura/Captación de fondos y Programas de cooperación y conseguir que de manera progresiva nuestra financiación externa cubra más costes de Estructura de nuestras oficinas país (Cost recovery). De esta manera podremos lograr aumentar la ratio de fondos Educo destinados a programas.

Para la mejora de la sostenibilidad de la organización se recoge de las evaluaciones las recomendaciones siguientes:

- Mantener un equilibrio 20% gastos de estructura, 80% gastos actividades/proyectos.
- Mantener o aumentar el nº de padrinos y madrinas u otros tipos de colaboradores particulares.
- Mejorar el % de recuperación de coste de los fondos externos, que cada subvención pueda cubrir 10% de gastos de estructura.
- Mejorar la gestión de los costes indirectos.
- Concienciar a toda la comunidad Educo sobre la gestión del déficit para un trabajo de equipo entre todas las direcciones para poder llegar a la sostenibilidad.

Durante este período estratégico, con la finalidad de mejorar nuestra gestión, asimismo, realizamos auditorias anuales. Sometimos nuestros estados financieros anuales consolidados a una auditoría financiera externa. La auditoría comprendía las actividades realizadas en la sede de Educo en España y en nuestras OP. Además, estas cuentas anuales auditadas se depositaron en el Protectorado de Fundaciones de la Generalitat de Catalunya, que es el órgano supervisor de estas organizaciones. Los estados financieros junto con la opinión del auditor se publicaron en nuestra página web, en castellano y en inglés[15]. Adicionalmente, todos los proyectos financiados con subvenciones públicas y la mayoría de los proyectos financiados con subvenciones privadas también se sometieron a una auditoría justificativa de los recursos aplicados.

Además, nos concedieron la reacreditación de Fundación Lealtad, que certifica el cumplimiento de la organización de nueve principios de transparencia y buenas prácticas, incluyendo la transparencia en la financiación, la pluralidad en la financiación y el control en la utilización de fondos. La acreditación tiene

[15] www.educo.org

una vigencia de dos años y el informe de transparencia y buenas prácticas de Educo está publicado en la página web de Fundación Lealtad.

Finalmente, desde principios del 2018, contamos con el sello[16] de 'ONG Evaluada' de la CONGDE (Coordinadora de ONG de Desarrollo de España), certificando la correcta aplicación de su Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno y el cumplimiento de los 10 bloques de indicadores de la misma. Dentro del bloque de transparencia, hay 4 sub-bloques de indicadores relacionados con la transparencia de la organización en diferentes ámbitos: el órgano de gobierno; la misión, visión y valores; la base social y apoyos; y la planificación y rendición de cuentas.

[16] https://webtransparencia.coordinadoraongd.org/certificado/?ongd_id=228

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE MEJORA

A continuación, indicamos algunas conclusiones y/o recomendaciones, que, a la luz de los aprendizajes identificados, Educo podría considerar, a nivel general, a nivel de desarrollo de programas y a nivel organizacional, para su próximo ciclo estrátegico 2020-2030 y así tenerlas en cuenta para la elaboración de su nuevo Marco de Impacto Global 2020-2030, su Marco Programático Global 2020-2025 y su Plan de Desarrollo Organizacional 2020-2023.

A nivel general

- El criterio de impacto no pudo analizarse en profundidad. Efectivamente, en ausencia de una línea de base institucional válida, no pudimos medir el impacto de nuestras acciones de manera exhaustiva. Sin embargo, sí que tenemos inicio de evidencias de impacto a través de evaluaciones de proyectos y las percepciones compartidas por parte de nuestros participantes de proyectos, actores locales externos y nuestras organizaciones socias locales.
- Los objetivos y metas formulados en el PEI 2015-18 se valoraron como demasiados ambiciosos por un plazo tan corto (4 años). Se recomienda para el próximo ciclo estratégico formularlos de manera más realista, que sean medibles y en plazos más largos.
- Se recomienda consolidar la aplicación del EDN: tanto a nivel programático como organizativo, se observaron diferencias entre sede y OP y entre su integración en las actividades programáticas y las organizacionales. Las diferencias de niveles de comprensión, aplicación e integración del EDN entre las regiones se pueden analizar por los acompañamientos y refuerzos de capacidades por parte de las coordinaciones regionales tanto en África como en América y ausencia de una figura regional fija en Asia. A nivel de sede, no ha habido tanta apropiación seguramente por diferencias de acompañamiento y formación entre los diferentes departamentos/direcciones de la organización.
- Con la finalidad de progresar en la aplicación del EDN, sería preciso avanzar en la definición y generación de mecanismos que permitan una mayor participación infanto-juvenil en la gobernanza misma de la organización.
- Se recomienda reforzar la visibilidad de nuestras políticas institucionales para mejorar así su implementación en todos los niveles de la organización.
- A pesar de logros sumamente sustantivos en la recaudación de fondos, la organización requiere un modelo de financiación (Funding model) más claro y coherente para lograr una mayor sostenibilidad. En este sentido, es recomendable la formulación y ejecución de un plan de negocio con miras a intensificar la búsqueda de financiación externa y desarrollar estrategias para la captación de fondos locales, a nivel también de las OP ya sean major donors o donantes individuales.
- Desarrollar estrategia de comunidades de aprendizaje que permita capitalizar y compartir logros, buenas prácticas, visión y posicionamientos políticos entre otros.
- La consolidación de nuestra colaboración con otras organizaciones locales a medio plazo nos permite reforzar nuestro rol catalizador y nuestro reconocimiento como facilitadores del cambio social.
- Se recomienda integrar el enfoque de género en los próximos planes estratégicos, es el gran ausente de este PEI y por consecuencia de esta evaluación estratégica.
- Se recomienda reforzar nuestras acciones de incidencia, en base a los resultados obtenidos de nuestros programas y proyectos. De igual manera, deberíamos realizar más estudios de investigación social para apoyar nuestras campañas de incidencia.

- Se recomienda reforzar la comunicación interna con respecto a los procesos de toma de decisiones estratégicas para lograr así una mayor transparencia y rendición de cuentas interna.
- Se recomienda mejorar la comunicación y la creación de redes con las entidades pertinentes y reforzar las ya existentes tales como la alianza ChildFund y la alianza Joining Forces con las que consolidamos nuestro posicionamiento organizacional y aportamos en la agenda global de defensa de los derechos de la niñez y su bienestar.

Con respecto a los objetivos de Desarrollo del PEI 2015-18

- La participación de las NNA les hace más resilientes y preparados para protegerse. Es importante que Educo siga poniendo esfuerzos y recursos para fomentar la participación de NNA en todas sus actuaciones. Ante todo, 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 quiene pueden mejor anticipar posibles problemas, obstáculos o peligros.
- Para una buena apropiación de la política de PBT y su implementación real, se necesitan recursos (tiempo, personas, formación etc.)
- El tercer objetivo estratégico de desarrollo, sobre Gobernanza, es el que ha tenido una realización más esporádica a nivel global. Efectivamente, la ausencia de una estrategia, de personas especialistas y de posicionamientos claves, no han facilitado su impulso.
- Reforzar la integración de los procesos de protección con los de educación tomando en cuenta que las actividades educativas son medios de protección de NNA.
- Aunque se han sentado las bases para exigir responsabilidades a los gobiernos y así poder realizar mayores acciones de incidencia queda mucho por hacer en temas de implementación y presupuestación de políticas públicas locales.
- La incorporación del enfoque de género y de nuevas masculinidades en todas las intervenciones programáticas se tiene que reforzar.
- Es recomendable que podamos medir el impacto social[17] que queremos lograr con el enfoque del bienestar infantil.
- Se surgiere desarrollar proyectos de Educación para el Desarrollo con la finalidad de hacer vínculo entre las acciones de España y proyectos en los demás países y realizar incidencia fomentando la cultura de Paz y la consciencia de ciudadanía global.
- Aprovechar nuestras experiencias piloto exitosas, a nivel de programas y proyectos como algo diferenciador y replicable en otras OP.

Con respecto a los Objetivos Organizativos del PEI 2015-18

- Se recomienda realizar más y mejores análisis de retorno de las inversiones realizadas a nivel institucional para mejorar así nuestra eficiencia, eficacia y rendición de cuentas interna.
- Se recomienda integrar mejor el sistema de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MERA) en el ciclo de programación de programas y proyectos de Educo, lo cual nos permitiría sistematizar los aprendizajes para la mejora continua y rendir cuentas hacia todos los actores con quienes colaboramos a lo largo de la vida de los programas y proyectos.
- Mejorar los sistemas de toma de decisión fomentando un liderazgo más empoderante y haciéndolos más transparentes.
- Mejorar la rendición de cuentas interna. Efectivamente, en todas las actividades de evaluación (encuesta, grupos focales) se ha nombrado la falta de información y de visión global como de

[17] Nuestra misión: Trabajamos con niñas, niños y su entorno para promover sociedades justas y equitativas que garanticen sus derechos y bienestar.

intercambio, acceso a la información en sede. Esta mejora fomentaría la crítica constructiva y el aprendizaje colectivo.

- Se recomienda realizar un seguimiento más sistemático de la implementación de los planes de formación y asociarlos con una gestión del talento sólida y empoderante, fomentando así la mejora de las capacidades internas.
- Se recomienda la conformación de equipos multidisciplinarios en cada etapa de proyecto/programa (formulación, implementación, evaluación), puesto que contribuye a ampliar la responsabilidad compartida por la sostenibilidad del proyecto/programa en cuestión.
- Se recomienda seguir trabajando para mantener el nivel óptimo de equilibrio entre los gastos de estructura y los gastos de actividades/proyectos.
- Se recomienda fomentar las economías de escala en la adquisición de bienes y servicios, unificando por ejemplo los sistemas de compras a nivel global respetando el desarrollo local de cada país.

ANEXOS

Documentos de soporte

Resumen ejecutivo Evaluación Plan Estratégico 2015-2019

Plan Estratégico Educo 2015-2018. La infancia, oportunidad para transformar el mundo[18]

Políticas Educo

https://www.educo.org/QUIENES-SOMOS/Rendicion-de-cuentas

Informes de Rendición de cuentas

Informe de Rendición de cuentas 2018

Informe Huella de Carbono Educo

Informe anual 2018 SQF

Informe anual 2019 SQF

[18] En vigor hasta el 2019 incluido, tras ampliarse su vigencia un año más.