



INFORME EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019

RESUMEN EJECUTIVO

Acrónimos:

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

ASDN: Análisis Situacional de los Derechos de la Niñez

CIPE: Comisiones de Políticas y Estándares

ECHO: European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations

ECO: Encuesta Cultura Organizacional

EDN: Enfoque Derechos de la Niñez

MERA: Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje

NNA: Niñas, Niños y Adolescentes

OP: Oficina País

OSL: Organización Social Local

PBT: Política de Protección y Buen trato hacia NNA

PEI: Plan Estratégico Institucional 2015-2019

POA: Plan Operativo Anual

PP: Plan País

SQF: Sugerencias, Quejas y Felicitaciones

TdC: Teoría de Cambio Organizacional

Para más información, ver el informe completo de evaluación del PEI 2015-2019
en nuestra página web: www.educo.org

Contexto

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 Países que serán las bases para que cada oficina país pueda desarrollar su propio Marco programático país 2020-2025 así como su Plan de desarrollo organizativo 2020-2023.



Resumen ejecutivo - Informe Evaluación Plan Estratégico 2015-2019



2

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), América (Bolivia, El Salvador, Guatemala y Nicaragua) y Asia (Bangladesh, Camboya¹, 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.

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 basa en seis objetivos estratégicos. Por una parte, se centra en tres objetivos estratégicos de desarrollo enfocados en el Derecho a la Educación, Derecho a la Protección y Gobernanza. Por otra parte, se establecen tres objetivos estratégicos organizacionales que consideramos fundamentales para la consecución de los primeros y que se centran en la integración del Enfoque de Derechos de la Niñez, la financiación, la visibilidad y el trabajo en red.

¹ 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.

A continuación, recordamos los seis objetivos estratégicos de nuestro PEI 2015-2019 y sus metas:

1. Educación: NNA 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.

2. Protección: NNA 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.

3. Gobernanza: NNA 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.

4. Integración EDN: El EDN 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.

5. 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.

6. 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.

Un eje central sobre el que se operativizó el PEI 2015-19 fue el proceso de transformación interna (Teoría de Cambio – TdC) que se llevó a cabo en la organización entre los años 2016-18.

El proceso TdC surgió de la 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-U², este proceso planteaba 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 de qué valor aporta nuestra acción. En suma, la organización apostó por este proceso con la finalidad de profundizar en los componentes del PEI 2015-2019 y de convertirse en elemento integrador y conector de los múltiples esfuerzos e iniciativas realizados hasta el momento.



2 Link [Definición Teoría-U](#)

3

Objetivos y criterios de la evaluación

El principal objetivo de esta evaluación estratégica era llevar a cabo una valoración participativa del Plan Estratégico 2015-2019 y de los Planes País 2016-2019 con la finalidad de obtener una variedad de evidencias útiles para la construcción conjunta del nuevo ciclo estratégico de Educo y extraer aprendizajes para la mejora continua de nuestro “ser” y “hacer”.

Para realizar esta evaluación estratégica se han tomado en cuenta los 5 criterios conocidos del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo - OCDE)³: impacto, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y pertinencia.

4

Metodología y limitaciones

Realizamos una evaluación interna de nuestro PEI 2015-2019 con una metodología participativa con 2 tipos de fuentes de información: fuentes primarias (encuesta online, grupos focales, entrevistas, informes de evaluación de Planes País, encuesta de cultura organizacional) y fuentes secundarias (informes de evaluación de proyectos, documentos institucionales de rendición de cuentas, etc.) para una recogida de datos más cualitativos que cuantitativos.

Debido a ciertas limitaciones internas (ausencia de una línea de base “utilizable”, indicadores muy generales con amplias posibilidades de interpretación, ausencia de homogeneización de los marcos de medición entre países y sede) decidimos centrarnos en una evaluación que nos permitiera extraer autoaprendizajes colectivos e institucionales y focalizarnos metodológicamente en el desarrollo de un sondeo cualitativo de percepciones de los diferentes grupos de personas involucradas en el trabajo desarrollado por Educo.

3 Se tomó en cuenta la versión anterior a la actualización aprobada en diciembre 2019.

Principales logros y lecciones aprendidas de los objetivos estratégicos

En general, el hecho de centrarnos en las áreas de educación, protección y gobernanza ha sido un éxito. Nos ha permitido enfocar nuestra estrategia programática, generar saber hacer y obtener el reconocimiento del sector en estas áreas. Sin embargo, la capacidad de la organización para generar impacto en las tres áreas ha sido desigual. Más aún, el hecho de que cada área a menudo se tratase separadamente ha reducido la capacidad de Educo para lograr mayor impacto.

La Estrategia de educación ha proporcionado un marco claro de acción. Pese a ello, nuestro trabajo en educación se ha centrado casi siempre en el sistema educativo formal. En el futuro debemos poner más énfasis en el trabajo con niñas, niños y adolescentes que se encuentran fuera del sistema escolar. Además, trabajaremos para hacer hincapié en la primera infancia y en la transición de la educación primaria a la secundaria y en garantizar el acceso a una educación inclusiva, crítica, segura y equitativa.

En tanto que organización hemos avanzado mucho en temas de protección, sobre todo si pensamos que en 2015 no contábamos con conocimientos internos tangibles en este campo. La elaboración de la Política de protección y trato positivo y su implementación han sido resultados clave en esta área, así como el haber añadido a especialistas en protección a los equipos de Educo. Además, se trabaja la educación como medida de protección y se están realizando proyectos específicos de protección. Aun así, necesitaremos incidir en la protección de una forma más integrada y continuar reforzando nuestras capacidades a nivel programático y organizacional.

A pesar de nuestro esfuerzo en realizar proyectos relevantes en cuanto a rendición de cuentas adaptada a la infancia, junto con consejos de niñas, niños y adolescentes, la gobernanza es el área estratégica en la que menos hemos avanzado. La ausencia de una estrategia clara y la falta de especialistas en la materia hacen que resulte difícil avanzar más en nuestro trabajo sobre gobernanza. En el futuro tendremos que hacer hincapié en la participación de niñas, niños y adolescentes mediante la promoción de su propia agencia. Para ello, necesitaremos aumentar nuestro conocimiento sobre qué valoran los niñas, niños y adolescentes en la vida y difundir y utilizar mejor y más ampliamente esta información.

Necesitamos que el enfoque de nuestro trabajo sea más a largo plazo y más orientado a resultados. Para conseguirlo, debemos desarrollar una mayor capacidad para evaluar el impacto generado y nuestro progreso en la búsqueda de los resultados perseguidos. Por tanto, hace falta contar con indicadores comunes y globales más enfocados, trabajar con una perspectiva orientada a resultados y promover la rendición de cuentas interna y externa, con el objetivo de mejorar nuestra labor y nuestro aprendizaje continuo. Ello nos permitirá tomar decisiones basadas en la evidencia para mejorar el impacto social. Además, un mayor énfasis en la generación de conocimiento ayudará a Educo a tener más impacto.

El enfoque de género en el desarrollo no está lo bastante integrado en los niveles programático y organizacional. Debemos hacer hincapié en el refuerzo de las capacidades de los equipos y de las organizaciones socias en el enfoque de género en el desarrollo, y promover la transversalización y el fomento de nuestro trabajo de empoderamiento de niñas, adolescentes y mujeres.

Nuestro compromiso, en 2015, de desarrollar colaboraciones más sólidas y de participar en alianzas y redes ha sido un éxito, puesto que nos ha permitido colaborar y cocrear con otras organizaciones de la sociedad civil y administraciones públicas, promoviendo el aprendizaje mutuo. Aun así, debemos hacer todavía más hincapié en el enfoque de colaboración entre múltiples agentes (Educo, empresas privadas, sociedad civil, administración pública), con especial atención a la colaboración y al trabajo conjunto con el sector privado. Igualmente, necesitaremos promover consorcios más globales con agentes clave internacionales

En cuanto a nuestro trabajo en incidencia, Educo ha progresado muchísimo en los últimos cinco años. Pese a que ha sido difícil desarrollar una estrategia coherente y global y generar documentos de posición específicos, hemos comenzado a desarrollar conocimiento interno y a realizar importantes tareas de incidencia, tales como la campaña global Joining Forces. Y lo que es más importante, en los últimos cinco años hemos ido ganando conciencia de la necesidad capital y estratégica de reforzar aún más nuestras capacidades de incidencia y participación pública. En el futuro queremos ser todavía más ambiciosos con nuestro trabajo en el área de incidencia comunitaria, nacional, regional y global.

En los últimos cinco años hemos incrementado nuestra capacidad de obtener y gestionar con éxito fondos públicos e institucionales de prestigiosos financiadores como AECID y ECHO. Pese a ello, para aumentar la sostenibilidad de la organización necesitamos diversificar más nuestros fondos, continuar mejorando la calidad general de nuestro trabajo programático e incrementar el enfoque del mismo para ser más eficaces y, a la vez, tener más impacto. También necesitaremos considerar y adaptarnos a la complejidad en evolución de los contextos en que trabajamos, en los que nos enfrentamos al cambio rápido y a problemas de seguridad.

Principales aprendizajes de las estrategias de implementación

La apropiación interna del enfoque de derechos de la infancia en los últimos cinco años es uno de los elementos que más sobresalen. Aunque todavía hay diferencias entre el nivel de apropiación e implementación del enfoque entre las diferentes oficinas país y también en sede, no hay duda de que hoy Educo es una ONGI dedicada a los derechos de la infancia. En los años venideros, aprovecharemos este capital para continuar profundizando en el enfoque de derechos de la infancia tanto en el nivel programático como en el organizacional. Asimismo, exploraremos y ahondaremos su relación con el enfoque de bienestar infantil.

A lo largo de este período estratégico, todas las OP han ido incorporando en su modelo de intervención, el trabajo con OSL, 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 cocreativas.

El desarrollo de nuevas políticas institucionales ha permitido la implementación de nuestra estrategia y en particular del Enfoque de Derechos de la Niñez. Las políticas han sido socializadas, apropiadas y aplicadas de manera heterogénea y no al 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.



Conclusiones y recomendaciones

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 2015-2019 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 por la ausencia de una figura regional fija en Asia. A nivel de sede, no 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 infantojuvenil 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, también a nivel de las OP ya sean mayor donors o donantes particulares.
- 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.

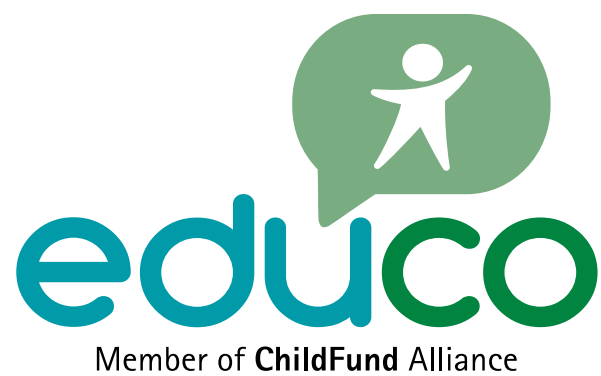
Con respecto a los objetivos de Desarrollo del PEI 2015-2019

- 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 quienes 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 social⁴ que queremos lograr con el enfoque del bienestar infantil.
- Se sugiere 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.

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

Con respecto a los Objetivos Organizativos del PEI 2015-2019

- 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 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 y respetando el desarrollo local de cada país.



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

