



ALDEAS  
INFANTILES SOS  
INTERNACIONAL



## ESTRATEGIA A 2030

Estrategia a 2030 según recomendación del Senado Internacional para su aprobación en la Asamblea General de junio de 2016

# CONTENIDO

<b>1</b>	Prefacio.....	<b>3</b>	<b>5</b>	Nuestros objetivos.....	<b>10</b>
<b>2</b>	Nuestro rumbo a 2030.....	<b>4</b>	<b>6</b>	Iniciativas estratégicas.....	<b>12</b>
<b>3</b>	Resumen ejecutivo.....	<b>5</b>	<b>7</b>	Modelo financiero para la Estrategia a 2030.....	<b>26</b>
<b>4</b>	Nuestra labor en un mundo cambiante.....	<b>7</b>	<b>8</b>	Anexo .....	<b>28</b>



## PIE DE IMPRENTA

Oficina editorial: Aldeas Infantiles SOS Internacional

Foto de portada: © Michela Morosini

Diseño: Conny Bolter

Traducción: Servicio de Idiomas, Aldeas Infantiles SOS Internacional

© 2016 Aldeas Infantiles SOS Internacional, todos los derechos reservados

[www.aldeasinfantiles-sos.org](http://www.aldeasinfantiles-sos.org)



Ha llegado el momento de cambiar: de aprender del pasado y transitar por caminos nuevos e innovadores. En el fondo seguimos siendo una organización de cuidado infantil, apasionada por el desarrollo de cada niño y niña y sus triunfos en la vida. No obstante, a partir de ahora adoptaremos enfoques más modernos en búsqueda de esta pasión, siempre con el objetivo de tener un mayor impacto: marcar la diferencia en cada niño y niña y mejorar la situación general de los niños, niñas y jóvenes.

La Estrategia a 2030 dará resultados si todas las asociaciones miembro se identifican con ella y la ponen en práctica todos los días. Nunca antes habían unido fuerzas tantas personas y asociaciones para trazar un rumbo en común. Juntos participamos en cuatro consultas a toda la Federación, así como en cumbres del Senado y la gerencia. Los miembros de la Juntas Directivas, Senadores y líderes en toda la Federación han asumido roles especiales en el diseño de una estrategia cimentada en nuestros valores y aspiraciones comunes. El resultado es un sólido rumbo que compartiremos durante los próximos 14 años, del cual todos nos podemos sentir orgullosos.

El éxito e impacto de nuestra labor se traduce y se reflejará en lo que logren los jóvenes participantes de nuestros programas. El mundo les pertenecerá, por lo que es normal que asuman un papel en el diseño de su futuro. Debemos de facilitar dicha participación al involucrarles en instancias internacionales y darles la oportunidad de que opinen y se les tome en serio. También debemos de centrar nuestra atención y capacidades en empoderar con éxito a dichos jóvenes para que sean los protagonistas de sus propias vidas. Estamos conscientes de nuestra responsabilidad. De allí que involucráramos a 200 jóvenes de diez países en el proceso de la Estrategia a 2030, a efectos de impulsar la generación de una estrategia clave con miras a fortalecer el cuidado que se les ofrece a los jóvenes y mejorar su empleabilidad. Crear un cambio duradero para los niños y niñas requerirá la energía de estos jóvenes y muchos más en cada programa y país.

Con la Estrategia a 2030 finalizada, pasamos de las palabras a los hechos en pro de la infancia. Las ideas y valores que nos impulsaron y dieron cabida a este proceso se resumen en nuestros objetivos, mismos que responden plenamente a las Directrices de las Naciones Unidas sobre las Modalidades Alternativas de Cuidado de los Niños como marco de reconocimiento internacional que respalda la implementación de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. A 2030, nos aseguraremos de que muchos más niños y niñas tengan un hogar protector e igualdad de oportunidades de triunfar en la vida. Para ello, debemos de liderar el movimiento de cuidado infantil más eficaz del mundo. Esta misión traza un rumbo definido para el futuro y un motivo claro del porqué es necesaria Aldeas Infantiles SOS. Nuestro objetivo es fortalecer la pasión, creatividad y cuidado encarnados originalmente en nuestro fundador Hermann Gmeiner, sin llegar a ser una ONG sin identidad. Ahora debemos de actuar y abordar los desafíos presentes y futuros que enfrentamos en un mundo que cambia con rapidez.

Hemos prestado especial atención a analizar la viabilidad financiera de la Estrategia a 2030. Nuestras principales ambiciones se encuentran estrechamente alineadas con los temas de mayor interés para nuestras asociaciones miembro. De aquí a 2020, necesitaremos invertir con fuerza en la calidad de nuestros programas y en la recaudación de fondos, en lugar de ampliar considerablemente los programas. Luego de 2020, nuestras inversiones nos darán el rendimiento necesario para dar pasos innovadores en materia de financiamiento y ampliar nuestra labor programática con rapidez e innovación. Unidos en este rumbo, marcaremos una diferencia significativa en las vidas de muchos más niños y niñas que crecen solos o que encaran un futuro sin un cuidado parental adecuado.

**Siddhartha Kaul**  
Presidente de Aldeas Infantiles SOS Internacional



# 2 NUESTRO RUMBO A 2030



**NINGÚN NIÑO O NIÑA DEBE CRECER SOLO**

## NUESTRA VISIÓN

Cada niña y cada niño pertenece a una familia y crece con amor, respeto y seguridad.

En los próximos 14 años, queremos ser una organización aún más exitosa y próspera. Partimos de nuestra visión y valores.

Nuestros objetivos a 2030 son el pilar de nuestra estrategia. Al implementar nuestras siete iniciativas estratégicas, se materializarán estos objetivos.

# RESUMEN EJECUTIVO

3

En la actualidad, cerca de un 10% de los niños y niñas del mundo crecen sin un cuidado parental adecuado.<sup>1</sup>

Aldeas Infantiles SOS ha cosechado muchos éxitos al solventar las necesidades de los niños, niñas y jóvenes que conforman nuestro grupo meta. Aun así, no debemos dormirnos sobre nuestros laureles. Por el contrario, debemos retornar a fin de fortalecer nuestro impacto y atender a más niños y niñas.

A partir de esta ambición central, definimos dos objetivos a 2030, inspirados en 30 asociaciones distintas que en los últimos años nos han mostrado las Aldeas Infantiles SOS del mañana. Lo primero es asegurarnos de que muchos más niños y niñas tengan un hogar protector e igualdad de oportunidades de triunfar en la vida. Lo segundo es liderar el movimiento de cuidado infantil más eficaz del mundo para asegurarnos de que "ningún niño o niña deba crecer solo". Aprenderemos a fortalecer nuestra cooperación con los demás actores sociales en formas nuevas para alcanzar objetivos comunes.

Dichos objetivos son el resultado final de aportes de diversas fuentes. Antes que nada, los jóvenes de todo el mundo contribuyeron activamente con el contenido de esta estrategia al opinar sobre

lo que en realidad les importaba. Igualmente, a todas las asociaciones miembro se les pidió que dieran sus opiniones, ideas y preocupaciones durante todo el proceso de la estrategia. Como era de esperarse, los aportes de los jóvenes y las asociaciones miembro demostraron ser una fuente de conocimientos muy valiosa, al permitirnos crear una estrategia de la Federación verdaderamente global.

Esta estrategia tiene una base analítica muy sólida. Tanto las tendencias externas como los retos internos se consideraron a fondo y fueron determinantes en darle forma al contenido. Nuestra Estrategia a 2030 se encuentra estrechamente alineada con varios objetivos de desarrollo sostenible (ODS) reconocidos internacionalmente, mismos que trazan el rumbo global a una mayor prosperidad e igualdad a 2030.

Al prevenir la separación familiar, garantizar un cuidado alternativo de calidad y preparar a los jóvenes para una vida independiente, lograremos una contribución importante a nuestros ODS prioritarios y a la implementación de las Directrices de las Naciones Unidas sobre las Modali-

<sup>1</sup> Consulte la siguiente sección

dades Alternativas de Cuidado de los Niños en los años venideros y, por tanto, tendremos un impacto global medible.

Siete iniciativas estratégicas nos permitirán alcanzar nuestros objetivos a 2030.

**Innovaremos y haremos crecer el cuidado alternativo<sup>2</sup> y profundizaremos su integración en la comunidad.** A 2030, el 95% de nuestros programas de cuidado alternativo tendrá familias integradas en la comunidad u ofrecerá acogimiento en hogares de guarda, lo cual garantizará que los niños, niñas y jóvenes en nuestros programas sean miembros integrados de la sociedad.

**Fortaleceremos a las familias** al centrarnos más en la prevención de la separación familiar y en la respuesta ante situaciones de emergencia. A 2030, queremos que el 85% de las familias sea autosuficiente al salir de los programas de fortalecimiento familiar.

**Empoderaremos a los jóvenes** al fortalecer su cuidado y mejorar su empleabilidad. A 2030, el 95% de jóvenes tendrá un avance satisfactorio en la educación y el 90% será autosuficiente al dejar el cuidado alternativo.

**Le daremos voz a nuestro grupo meta** y acrecentaremos nuestro impacto en la abogacía. A 2030, seguiremos contribuyendo a mejorar las políticas públicas en pro de nuestro grupo meta en todos los países con presencia de SOS.

**Crearemos un movimiento** al movilizar a la gente a favor de un cuidado infantil de calidad y compartir nuestras experiencias y conocimientos. A 2030, 150 programas de Aldeas Infantiles SOS también establecerán alianzas de cuidado alternativo con los gobiernos u otros proveedores.

**Simplificaremos a SOS.** Tener una organización más simple, ágil y digital supone ejecutar una cuota mayor de nuestros fondos para apoyar a los niños, niñas y jóvenes.

**Por último, aumentaremos significativamente el financiamiento de la Federación** para hacer posible el cambio que imaginamos. En particular, invertiremos en los mercados con mayor potencial fuera de Europa a efectos de convencer a más personas para que apoyen nuestra misión. También queremos aumentar significativamente los subsidios gubernamentales para los programas internos de todos los países.

La Estrategia a 2030 deberá revisarse periódicamente, mientras que el crecimiento programático deberá ajustarse a los niveles reales de ingresos. De este modo, nuestra ambición de atender a más niños y niñas será graduable y partirá de los ingresos disponibles. Nuestra prioridad de garantizar resultados de calidad para los niños, niñas y jóvenes en nuestros programas continuará en cualquier circunstancia.

Alcanzar nuestros objetivos no sólo supone implementar las iniciativas estratégicas, sino que también trata de nuestro compromiso general con toda una generación de niños y niñas que se convertirán en adultos a 2030. A fin de cuentas, el éxito de nuestra estrategia dependerá del uso que le demos todos y todas y de qué tan comprometidos sigamos en los próximos 14 años. Juntos podemos hacer que nuestros objetivos a 2030 se hagan realidad.

<sup>2</sup> Tenga en cuenta que por 'cuidado alternativo' se entiende programas de acogimiento familiar SOS. Se ha decidido eliminar gradualmente el término 'acogimiento familiar', ya que puede confundir a los actores involucrados externos y a los aliados. La nueva Guía de la estructura programática que saldrá más adelante este año ofrecerá mayor información.

# NUESTRA LABOR EN UN MUNDO CAMBIANTE



## ¿Cómo es un niño o niña en 2016?

En la actualidad, 570 millones<sup>3</sup> de niños y niñas viven por debajo del umbral de pobreza, lo cual supone que uno de cada cuatro niños y niñas debe sobrevivir con menos de \$1,25 al día. Asimismo, 150 millones<sup>4</sup> de niños y niñas han perdido a uno u ambos padres, en tanto un porcentaje importante de dicha población crecerá solos. Los niños y niñas a menudo enfrentan otros factores de riesgo como un mal estado de salud, discriminación por motivos de género, discriminación racial, violencia, explotación o exposición a desastres naturales.

Con base en supuestos bastante conservadores, estimamos que al menos 220 millones de niños y niñas –o un 10% de la población infantil del mundo– en la actualidad vive sin cuidado parental o está en riesgo de perderlo. También se espera que la población infantil crezca considerablemente en África subsahariana, en donde la vulnerabilidad infantil suele ser bastante marcada. No cabe duda: nuestro grupo meta sigue siendo grande y nuestra labor sigue siendo tan importante como lo ha sido durante los últimos 67 años.



<sup>3</sup> Una agenda para #EVERYChild, UNICEF (2015)

<sup>4</sup> Cada niño y niña cuenta, UNICEF (2014)

# TENDENCIAS EXTERNAS



Para contribuir eficazmente con la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible y con un impacto global significativo en nuestro grupo meta, debemos considerar con cautela la evolución del mundo que nos rodea. Es probable que las siguientes tendencias externas clave incidan en nuestro desarrollo a 2030.



- 0 Se reconoce la necesidad imperante de reformar los sistemas de cuidado infantil y el aumento de llamados a poner fin al cuidado institucional en toda la sociedad.
- 0 Los jóvenes son más propensos que los adultos al desempleo o a un empleo vulnerable. Las jóvenes enfrentan mayores riesgos.
- 0 Las familias habrán experimentado una transformación significativa. La familia ampliada habrá desaparecido casi por completo en muchos países, lo cual hace imprescindible nuevos y modernos enfoques de cuidado.
- 0 Se espera que aumente la frecuencia y gravedad de conflictos y desastres naturales, lo cual redundará en una mayor cantidad de refugiados y desplazados internos, incluidas muchas familias y niños y niñas no acompañados en situaciones en extremo difíciles.
- 0 Los esfuerzos de abogacía deben fundarse en pruebas sólidas, mientras que la formación de coaliciones es una condición previa para lograr el cambio.
- 0 Se desdibujan los límites entre corporaciones y ONG, con lo cual surgen cada vez más modelos híbridos. La norma es participar en alianzas y marcos de colaboración en toda la sociedad.
- 0 ONG internacionales de gran envergadura tardan en acoger los cambios transformadores, ya que son propensas a cegarse por un historial de éxitos o a depender de estructuras organizacionales demasiado complejas.
- 0 La tecnología esencialmente cambia la interacción y participación de los donantes, participantes y las ONG. Las iniciativas web, ágiles y flexibles retan a las ONG tradicionales consolidadas.
- 0 El entorno de recaudación de fondos cambia con rapidez. Los donantes se centran en el impacto y la transparencia. Los mercados tradicionales de recaudación de fondos se encuentran cada vez más saturados, en tanto el poder económico pasa a los mercados emergentes.

## RETOS INTERNOS



Si bien es de suma importancia, el entorno externo constituye sólo un área que incide en nuestro rumbo futuro. Analizar más de cerca nuestros retos internos resulta igual de provechoso. Aldeas Infantiles SOS puede estar orgullosa de un historial bastante exitoso. Hemos aumentado continuamente nuestro impacto en los niños, niñas y jóvenes, y en la actualidad somos una de las ONG líderes en el mundo en materia de cuidado infantil. Pese a tan grandes logros, hemos enfrentado cada vez más retos en los últimos años. Sólo podremos conservar nuestro historial de éxitos si asumimos activamente dichos retos.



- 0 Nuestro modelo único de cuidado alternativo para los niños y niñas que no tienen a nadie registra un estancamiento de crecimiento, en parte debido a la desinstitucionalización y al elevado costo por niño o niña para garantizar que reciba un cuidado de calidad. También enfrentamos una alta rotación de personal de atención directa, en especial de nuestras madres SOS.
- 0 Si bien nuestro trabajo en fortalecimiento familiar ha crecido, carece de un enfoque claro en nuestras áreas de competencias básicas y no se encuentra alineado con el crecimiento rápido que se espera de nuestro grupo meta de África subsahariana.
- 0 No hemos logrado unir voces ni crear alianzas sólidas en pro de los niños y niñas de nuestro grupo meta, lo cual evita que tengan igualdad de oportunidades de triunfar en la vida.
- 0 Pese a los grandes esfuerzos de abogacía que se hicieron en el pasado, nuestro enfoque no se ha fundado lo suficiente en las pruebas que recabamos de nuestra labor programática.
- 0 A muchos de los jóvenes que salen de nuestro cuidado, al día de hoy, se les dificulta obtener un empleo y llevar una vida autosuficiente.
- 0 Nuestra respuesta es lenta frente a la competencia, la cual es cada vez más eficaz y digital.
- 0 Pese a tener una sólida base de financiamiento europeo y crecimiento en ciertos mercados emergentes, registramos un menor crecimiento en comparación con la competencia y tenemos muy poca presencia en otros mercados.

Tener en cuenta las tendencias externas y los retos internos es vital si queremos tomar las decisiones correctas en el futuro, decisiones necesarias para fortalecer nuestro impacto en los niños, niñas y jóvenes de nuestro grupo meta y contribuir con un aporte significativo a la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible.



# 5 NUESTROS OBJETIVOS

## NUESTRO PRIMER OBJETIVO:

**A 2030, NOS ASEGURAREMOS DE QUE MUCHOS MÁS NIÑOS Y NIÑAS TENGAN UN HOGAR PROTECTOR E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE TRIUNFAR EN LA VIDA.**



**Nuestro primer objetivo trata de aprovechar nuestras fortalezas singulares e innovar en nuestras áreas fundamentales.**

Exige nuevas formas dinámicas de expandir la innovación y las mejoras programáticas en toda la Federación. Nuestra meta es fortalecer nuestro impacto en función de la calidad, cantidad y resultados que reflejen el espíritu de la Aldea Infantil SOS del mañana. Queremos atender a muchos más niños, niñas y jóvenes, así como garantizar que tengan un hogar protector, raíces en la comunidad, acceso a una educación de calidad, orientación vocacional y que se les respeten sus derechos para que puedan triunfar en la vida.

### ESTUDIO DE CASO: LA TRADICIÓN DE INNOVAR - La Aldea Infantil SOS de Imst logra innovar el cuidado alternativo.

En 1949, la idea de Hermann Gmeiner cambió radicalmente el cuidado alternativo en Imst y fue puesta en práctica en todo el mundo. En la actualidad, la Aldea Infantil SOS conserva esta tradición de innovar.

El entorno y los requisitos para un cuidado infantil eficaz han cambiado en el transcurso del tiempo. Imst ha logrado implementar un abanico de enfoques de cuidado alternativo que garantice el cumplimiento del interés superior de cada niño y niña. Los enfoques de cuidado alternativo se han adaptado, si bien siguen garantizando un hogar protector y un enfoque familiar. Cada vez son menos las madres SOS que encabezan las familias, en tanto surgen nuevas modalidades de familias. Asimismo, se promueve el contacto y la integración con los padres biológicos al ofrecer asesoramiento familiar, intervenciones en situaciones de crisis y

permitir que los padres desempeñen un papel activo en la vida y crianza de sus hijos e hijas. Las familias que necesitan fortalecimiento también viven en la Aldea Infantil SOS por un plazo definido. Por ejemplo, una familia de la localidad recibió el apoyo necesario para llegar a ser autosuficiente. Las familias refugiadas comienzan a integrarse a la aldea, lo que permite que los niños, niñas y jóvenes vivan con sus parientes biológicos y reciban un apoyo profesional, de ser necesario.



## NUESTRO SEGUNDO OBJETIVO: LIDERAREMOS EL MOVIMIENTO DE CUIDADO INFANTIL MAS EFICAZ DEL MUNDO PARA ASEGURARNOS DE QUE "NINGÚN NIÑO O NIÑA DEBA CRECER SOLO".



**Nuestro segundo objetivo trata de la apertura de nuestra organización: unir a las personas y aliados para garantizar finalmente que "ningún niño o niña deba crecer solo".**

Sabemos que se necesitará un movimiento global a 2030 para marcar una diferencia real en la vida de los niños, niñas y jóvenes privados de un cuidado parental adecuado. Si bien cumplir con este objetivo nos exigirá que realicemos grandes cambios, los resultados harán que todo esfuerzo haya valido la pena. Permitiremos que las personas se unan y eleven sus voces. También introduciremos nuevas formas de replicar nuestros enfoques programáticos más allá de nuestras aldeas, partiendo de nuestras experiencias de trabajo con otros.

### ESTUDIO DE CASO: EL CONCEPTO DEL GIRASOL: CADA NIÑO Y NIÑA TIENE DERECHO A FLORECER - Aldeas Infantiles SOS Noruega desencadena un movimiento entre jardines de infancia.

El concepto del girasol pretende involucrar a los jardines de infancia de Noruega en distintos niveles, por ejemplo, al familiarizarlos con el trabajo de Aldeas Infantiles SOS o al hacerlos padrinos de un niño o niña SOS. El éxito del proyecto es destacable por el hecho de que en la actualidad existen en Noruega 700 jardines de infancia girasol, 500 de los cuales funcionan como padrinos.

Como respuesta, Aldeas Infantiles SOS Noruega ha elaborado un paquete de materiales que hacen que la participación sea sencilla y divertida. Los niños y niñas conocen sus derechos mientras observan sus programas preferidos o escuchan libros escritos especialmente para ellos. Asimismo, se sumergen en el mundo de

los niños y niñas SOS. Durante la campaña de este año, siguen a tres niñas de la Aldea Infantil SOS en Kosovo y ven el mundo con sus ojos. La mayoría de los materiales están digitalizados, en tanto una aplicación para dispositivos móviles se encuentra en fase de desarrollo para su lanzamiento mundial.



A 2030, lograremos nuestros dos objetivos mediante nuestros propios programas y en alianza con otros.



## 6 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A 2030, nos aseguraremos de que muchos más niños y niñas tengan un hogar protector e igualdad de oportunidades de triunfar en la vida; lideraremos el movimiento de cuidado infantil más eficaz del mundo para asegurarnos de que "ningún niño o niña deba crecer solo".

Dichos objetivos se lograrán con la introducción de siete iniciativas estratégicas que se centran en los retos fundamentales del mañana.



"Nuestras acciones se abocarán a mantener altos estándares de calidad, ser transparentes, confiables y justos, promover una cultura de alianzas y colaboraciones, valorar los pro y los contra de nuestras decisiones y [...] crear un futuro más sostenible para los niños y niñas vulnerables, así como para sus familias".  
Aldeas Infantiles SOS Georgia



## INNOVAR EL CUIDADO INFANTIL ALTERNATIVO

Innovar y hacer crecer el cuidado alternativo y profundizar su integración



"A 2030, Aldeas Infantiles SOS será un líder en acogimiento en hogares de guarda y apoyará con cuidado infantil a las familias en las comunidades".  
Aldeas Infantiles SOS Zimbabue

### **Innovaremos y haremos crecer el cuidado alternativo y profundizaremos su integración.**

La necesidad de dicha iniciativa es imperante, ya que, durante los últimos 20 años, un proceso de desinstitucionalización ha hecho llamados a poner fin al cuidado institucional. Por ello, ayudamos a que los gobiernos y aliados implementen modalidades alternativas de cuidado de calidad.

#### INFORMACIÓN GENERAL DE LA INICIATIVA ESTRATÉGICA

- Nos basamos en la experiencia de las Aldeas Infantiles SOS del mañana, lo cual supone innovar el cuidado alternativo en todos los programas de Aldeas Infantiles SOS.
- Profundizamos la integración a fin de incidir más en la vida de los niños, niñas y jóvenes.
- Aumentamos el cuidado alternativo donde más se necesita; creamos alianzas e invertimos en modelos rentables en consonancia con los estándares de calidad de SOS.

## COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

**Todos los programas de Aldeas Infantiles SOS son innovadores en el marco de los estándares de calidad de SOS, además de:**

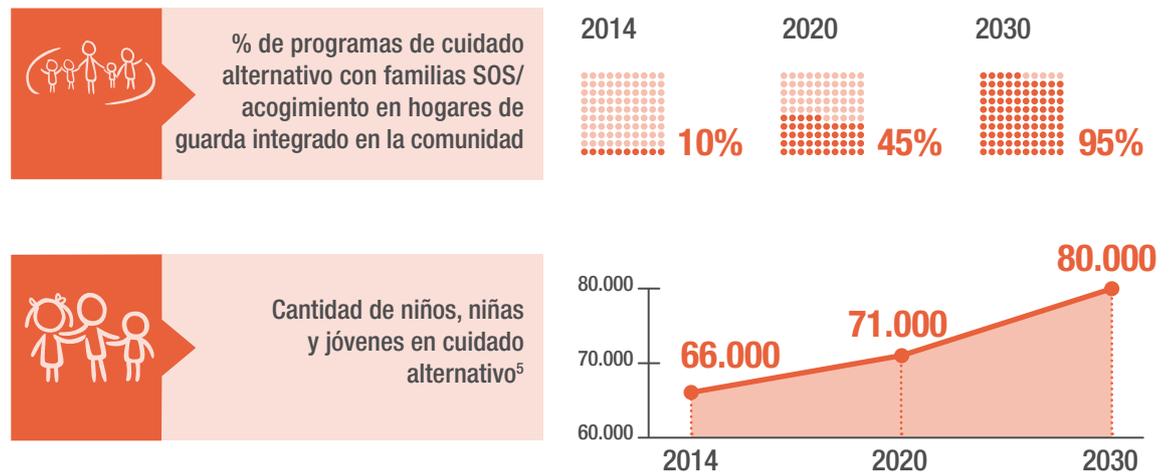
- Mejorar la integración física y social de los niños, niñas y jóvenes en la comunidad
- Fomentar modernas prácticas de sensibilización de género en los programas

**Se anima a todas las asociaciones miembro a que innoven dentro de una variedad de opciones de cuidado alternativo y que den respuesta a la situación de los niños y niñas de su país. Todas las respuestas están conformes a las Directrices de la ONU sobre las Modalidades Alternativas de Cuidado de los Niños.**

- A 2030, todos los programas de Aldeas Infantiles SOS integrarán al menos a una familia directamente en la comunidad, dependiendo de las oportunidades locales y los recursos disponibles.
- Los programas de Aldeas Infantiles SOS desarrollan e implementan una variedad de respuestas de atención a partir de requisitos locales. Entre ellas, un cuidado de calidad en hogares de guarda SOS que equilibre mejor el costo y la calidad, y los modelos de cuidado alternativo para niños y niñas no acompañados y separados de sus familias en situaciones de emergencia.

Nos centraremos en fortalecer la profesión de cuidadores (incluidas las madres SOS, personal de atención directa, padres de guarda y demás cuidadores) en función de su integración social, condiciones laborales y el apoyo continuo que reciben.

## METAS A 2020 Y AMBICIONES A 2030



<sup>5</sup> Tenga en cuenta que por 'cuidado alternativo' se entiende programas de acogimiento familiar SOS. Consulte la nota de la página 6.



## FORTALECER A LAS FAMILIAS



Incrementar el enfoque en la prevención de la separación familiar y en la respuesta ante situaciones de emergencia

"[A 2030] Nuestro trabajo preventivo será mucho más sólido y atenderemos a muchos más niños, niñas y sus familias mediante iniciativas locales de la comunidad".  
Aldeas Infantiles SOS Dinamarca

**Fortaleceremos a las familias al centrarnos más en la prevención de la separación familiar y en la respuesta ante situaciones de emergencia.**

La experiencia ha demostrado que podemos atender a grandes cantidades de niños y niñas si nos posicionamos como una organización de prevención y cuidado. Los más recientes avances también nos han demostrado que la prevención y el cuidado son de especial importancia durante situaciones de emergencia que separan a las familias o amenazan hacerlo.

### INFORMACIÓN GENERAL DE LA INICIATIVA ESTRATÉGICA

Incrementar nuestro enfoque en la prevención de la separación familiar al fortalecer a las familias y prestar apoyo a corto y largo plazo a las familias afectadas por situaciones de emergencia y a los niños y niñas no acompañados. Esto supone:

- Mejorar la calidad y ampliar el fortalecimiento familiar para atender a más niños y niñas según la situación local y el contexto cultural
- Establecer la preparación y capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia
- Crear alianzas para garantizar que las familias tengan acceso a la educación, salud y servicios de empoderamiento económico

## COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

### Fortalecimiento familiar

Énfasis en elementos clave para prevenir la separación familiar, incluidos el fortalecimiento de la capacidad de los padres para encaminar el desarrollo de sus hijos e hijas, la administración del hogar, la instrucción a los niños y niñas sobre educación y oportunidades profesionales y el empoderamiento a niñas y mujeres para que lideren el cambio en sus familias y comunidades.

Estos elementos clave figuran en dos modelos de fortalecimiento familiar:

- Empoderamiento familiar directo: desarrollo de destrezas parentales para fortalecer las familias y apoyo al desarrollo infantil
- Empoderamiento comunitario para fortalecer a las familias: apoyo de organizaciones comunitarias (y autoridades locales) para fortalecer a las familias

### Respuesta ante situaciones de emergencia

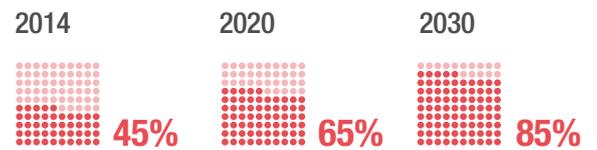
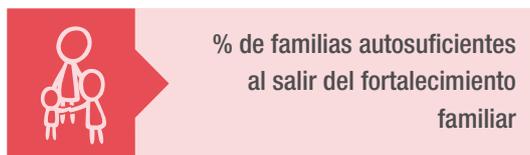
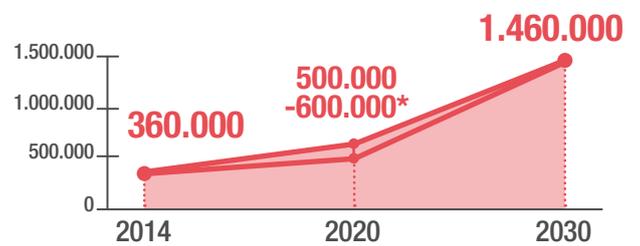
Énfasis en proteger a los niños y niñas y ayudar a reunir y fortalecer a las familias separadas.

- Establecer la necesaria preparación y capacidad de respuesta en países con gran riesgo de situaciones de emergencia y altos índices de migración
- Lanzar intervenciones que fortalezcan la resiliencia de los niños, niñas y familias y les permitan ser autosuficientes

Formar alianzas que garanticen el acceso a los servicios de apoyo necesarios, incluidos la educación, la salud y el empoderamiento económico. Ello supone traspasar la gestión directa y el financiamiento de nuestros centros educativos y médicos SOS a aliados a 2020.

## METAS A 2020 Y AMBICIONES A 2030

\* Ambición: atender a 600.000 niños y niñas con una meta mínima de 500.000





# EMPODERAR A LOS JOVENES



Fortalecer su cuidado y empleabilidad

"Todos los niños y niñas [al cuidado de SOS] alcanzarán su plena independización y autosuficiencia".  
Aldeas Infantiles SOS Sri Lanka

"A 2030, le habremos dotado a los niños y niñas de las herramientas  
necesarias para integrarse en la sociedad".  
Aldeas Infantiles SOS Túnez

## Fortaleceremos el cuidado y la empleabilidad de los jóvenes.

Recientemente, ha surgido la necesidad de una formación más estructurada en decisiones educativas y profesionales. De allí que Aldeas Infantiles SOS se comprometa a abordarla.

### INFORMACIÓN GENERAL DE LA INICIATIVA ESTRATÉGICA

Modernizar nuestra atención juvenil con la participación de los y las jóvenes e intensificar su integración en la comunidad. Fortalecer la atención y formación para permitirles que tengan mucho éxito en la vida.

## COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

Trabajamos en todas las etapas de desarrollo de los niños, niñas y jóvenes para prepararles hacia la autosuficiencia, desde el desarrollo de la primera infancia hasta la edad adulta.

**Cuidar a los y las jóvenes** en familias SOS durante más tiempo y alejarse de los modelos de atención juvenil con características institucionales. Esto contribuye con la integración de los y las jóvenes en la comunidad en general, lo cual tendrá mayor impacto en la persona y la sociedad.

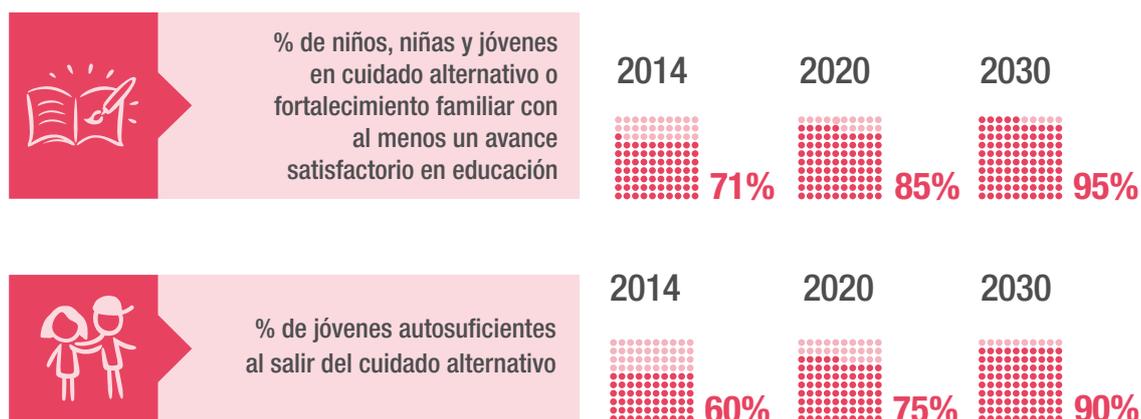
**Formar al personal de cuidado** sobre cómo preparar a los niños, niñas, jóvenes, padres y madres para que tengan éxito en la vida y se conviertan en personas sostenibles económicamente y sensibilizadas en temas de género y medio ambiente.

**Centrarse en la capacitación** de educación formal y desarrollo profesional y ofrecerles a los padres formación en dichas áreas. Fortalecer las habilidades de los y las jóvenes relacionadas con el empleo y emprendimiento mediante alianzas, y permitir que las redes de antiguos participantes de cuidado alternativo apoyen a los y las jóvenes con actividades de capacitación y mentoría. Se presta especial atención a las destrezas lingüísticas y tecnológicas.

**Apoyar firmemente a los y las jóvenes para que ingresen al mercado laboral** al garantizarles oportunidades de pasantías en el sector público y privado.

**Permitir que los y las jóvenes participen** en las prácticas de atención necesarias para dar respuesta a su situación y prepararles para la vida independiente.

## METAS A 2020 Y AMBICIONES A 2030



## ABOGAR POR LA NINEZ

Darle voz a nuestro grupo meta y acrecentar el impacto de la abogacía



"Incidiremos en la legislación que regule los derechos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, en especial aquellos en riesgo social".

Aldeas Infantiles SOS México

En los últimos diez años, hemos comenzado a incidir con éxito en los gobiernos y actores internacionales como la Organización de las Naciones Unidas y la Unión Europea para que incluyan a nuestro grupo meta en sus marcos de política y financiamiento. Como Federación, podemos actuar más para acrecentar nuestro impacto de la abogacía.

Lo haremos cada vez más con la participación de los propios niños, niñas y jóvenes. A 2030, Aldeas Infantiles SOS liderará acciones de abogacía sólidas y ambiciosas basadas en pruebas, a nivel local, nacional e internacional para garantizar que ningún país deje de lado a nuestro grupo meta.

## INFORMACIÓN GENERAL DE LA INICIATIVA ESTRATÉGICA

Ampliar el trabajo de abogacía basado en pruebas a nivel local, nacional e internacional para tener mayor impacto en muchos más niños y niñas de nuestro grupo meta.

## COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

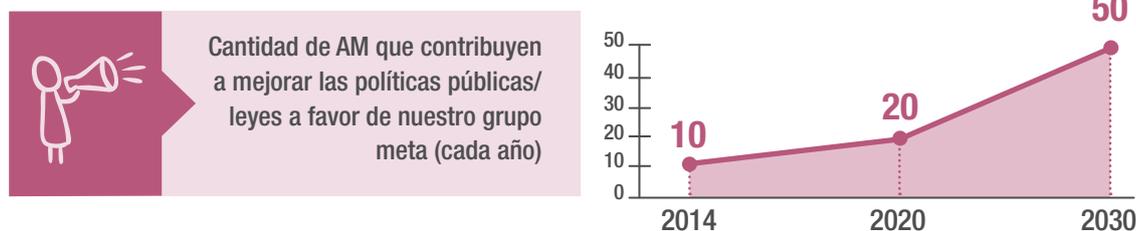
**Centrarse en el cuidado y la prevención** para mejorar los sistemas de protección social para los niños, niñas y jóvenes sin cuidado parental o las familias en situación de riesgo. Incluye implementar las Directrices de la ONU sobre las Modalidades Alternativas de Cuidado de los Niños y fortalecer a cuidadores y trabajadores sociales.

**Centrarse en un trabajo de abogacía basado en pruebas** potenciado por la experiencia de los programas y respaldado por una investigación, monitoreo y evaluación sólidos.

**Garantizar que cada asociación miembro desarrolle sus propias capacidades** en abogacía, diálogo político, creación de redes y formación de alianzas.

**Garantizar la participación** e involucramiento activo de los niños, niñas y jóvenes en el trabajo de abogacía.

## METAS A 2020 Y AMBICIONES A 2030





# CREAR UN MOVIMIENTO

Movilizar a la gente a favor de un cuidado infantil de calidad



"[Movilizar a la gente a favor de un cuidado infantil de calidad] es el pilar de nuestra existencia y, por tanto, crucial en la consecución de nuestros objetivos".  
Aldeas Infantiles SOS Uganda

## **Movilizaremos a la gente a favor de un cuidado infantil de calidad.**

El cambio es un proceso de toda la sociedad y no de individuos. Por lo tanto, debemos involucrar a la gente y lograr que se apasione por un cuidado infantil de calidad tanto como nosotros.

### INFORMACIÓN GENERAL DE LA INICIATIVA ESTRATÉGICA

Somos la organización de cuidado infantil más grande del mundo que garantiza que "ningún niño debe crecer solo" y movilizamos a la gente para difundir un cuidado de calidad en todo el mundo. Para ello, tomamos medidas decisivas a fin de prepararnos y establecer las competencias necesarias que amplíen y reproduzcan nuestra experiencia y nuestros modelos. Aprovechamos la labor de los países que ya han creado un movimiento local.

## COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

### **Desarrollar un servicio profesional que reproduzca nuestros modelos programáticos**

- Desarrollar la competencia interna que reproduzca los modelos programáticos, incluida la consultoría, el desarrollo de conceptos y el monitoreo de programas orientado a la franquicia, a fin de garantizar un cuidado infantil de calidad.
- Formar alianzas de cuidado alternativo con otros proveedores afines y garantizar estándares comunes de calidad. Incluye aliados públicos y privados, incluso en nuevos países en los que no tenga presencia Aldeas Infantiles SOS.

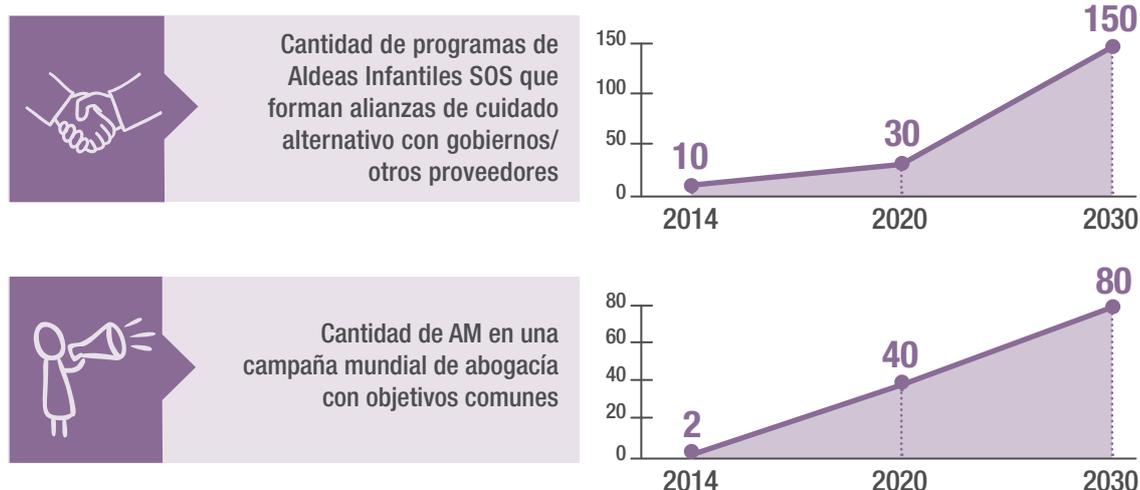
### **Establecer la preparación para crear un movimiento de cuidado infantil y liderarlo**

- Aumentar la capacidad interna para desarrollar y dirigir campañas de abogacía exitosas con la participación de niños, niñas, jóvenes y participantes que vivieron en SOS.
- Desarrollar el talento y liderazgo en todos los niveles de la organización; garantizar que los puestos estén ocupados por personas con las capacidades adecuadas y lograr un mejor equilibrio de género.
- Fortalecer la profesión de cuidado infantil dentro y fuera de la organización al empoderar a las mujeres para que adopten un papel fuerte y de liderazgo en la consecución de un desarrollo social. Incluye a las madres SOS, tías SOS, facilitadoras familiares, profesionales de fortalecimiento familiar, padres y madres de guarda y personal de cuidado infantil de diversas organizaciones.

### Establecer un programa de voluntariado bien organizado

- Fortalecer y movilizar la base actual de voluntarios a miembros de Juntas Directivas e integrantes de las asociaciones miembro como un grupo estratégico clave.
- Apelar a la gente para que implemente la misión de la organización de diversas maneras orientadas a la acción.
- Formar y organizar a los voluntarios para garantizar una participación de calidad.

## METAS A 2020 Y AMBICIONES A 2030



## SIMPLIFICAR A SOS

Crear una organización más simple, ágil y digital



"Se debe promover una organización menos burocrática y más horizontal en la que se fomente un aprendizaje compartido y un intercambio de buenas prácticas entre las asociaciones nacionales".

Aldeas Infantiles SOS Uruguay

### Crearemos una organización más simple, ágil y digital.

Los enfoques tecnológicos y en línea han acortado considerablemente la distancia entre donantes y participantes, lo cual a su vez genera una reducción de costos. A 2030, la Federación será una comunidad más descentralizada e inventiva, que se adapte proactivamente y tenga gran cantidad de iniciativas digitalizadas.

## INFORMACIÓN GENERAL DE LA INICIATIVA ESTRATÉGICA

Transformar a SOS en una organización simple, ágil y digital al:

- Adoptar una estructura organizacional más eficaz con procesos más eficientes
- Comunicar a los donantes con los programas de manera más eficaz
- Integrar plenamente la tecnología en los modelos de trabajo programático

## COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

### Simplificar las estructuras y los procesos organizacionales

- Mejorar la cercanía, cooperación y eficacia de los procesos de la Federación, así como explotar sinergias de forma estratégica
- Mejorar la infraestructura tecnológica y capacidades de liderazgo necesarias para digitalizar la creación de valor de SOS y ampliar la colaboración virtual
- Establecer una cultura de aprendizaje e innovación como base para el cambio organizacional continuo que nos permita ser una organización más competitiva

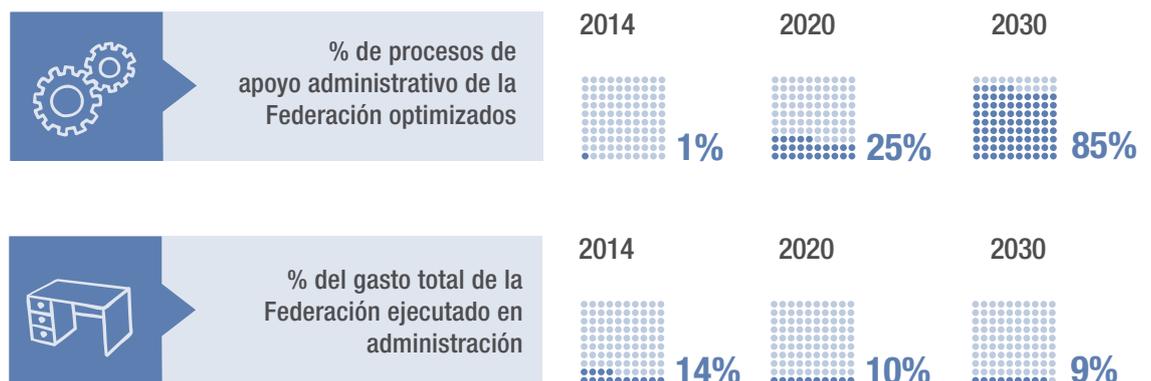
### Comunicar a los donantes con los programas de manera más eficaz

- Crear procesos completos que vinculen más firmemente a los donantes con los programas y reduzcan el número de niveles (APA-OI-OIR-AN-programa)
- Emplear tecnologías de la información y comunicación para conocer mejor las expectativas y preferencias de los donantes, lo cual nos permita reforzar las actividades generales de recaudación de fondos

### Integrar la tecnología en el trabajo programático de todos los países

- Hacer uso de herramientas digitales que mejoren y amplíen los servicios programáticos (p. ej., desarrollo de capacidades parentales mediante aplicaciones de teléfonos inteligentes)
- Introducir la tecnología en cada familia SOS y hogar juvenil SOS para garantizar que los participantes crezcan familiarizados con la informática
- Mejorar la recopilación y análisis de datos sobre cuidado infantil y así obtener pruebas actualizadas y tener mayor impacto, sin descuidar el pleno cumplimiento con las estándares de protección de datos

## METAS A 2020 Y AMBICIONES A 2030





## INVERTIR EN EL CRECIMIENTO DE FONDOS



Aumentar significativamente el financiamiento de la Federación proveniente de diversos mercados

"[A 2030] Aldeas Infantiles SOS será una organización con viabilidad financiera y conocimientos sólidos de captación de posibles fuentes de ingresos pertinentes para su marca e imagen, lo cual nos permitirá ser innovadores, creativos y tener iniciativa".

Aldeas Infantiles SOS Armenia

### Invertiremos en el crecimiento de fondos.

Para financiar los programas actuales y su crecimiento, necesitaremos ingresos sólidos. Tenemos solidez en Europa y unos cuantos mercados emergentes. No obstante, en comparación con nuestros pares, dependemos mucho de nuestro mercado central europeo y tenemos poca representación en los mercados fuera de Europa. Necesitamos un cambio de enfoque de inversión en recaudación de fondos.

### INFORMACIÓN GENERAL DE LA INICIATIVA ESTRATÉGICA

- Para alcanzar las aspiraciones de nuestros programas, el financiamiento de la Federación debe superar la media del mercado con un aumento continuo de subsidios gubernamentales, inversiones considerables destinadas a la recaudación de fondos y mediante la innovación.
- Nos diversificamos en mercados nuevos para reducir la dependencia de Europa. La Federación se compromete a invertir en mercados seleccionados, lo cual incluye compartir competencias. Recurrimos a mercados con gran potencial para que aumenten su cuota de financiamiento de la Federación a 2030.
- En general, el enfoque de grupos seguirá guiando las inversiones de la Federación en el crecimiento de los programas y garantizando la sostenibilidad a largo plazo.

## COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

### Nuestras aspiraciones de financiamiento

Para alcanzar las aspiraciones de nuestros programas, debemos aumentar el financiamiento por encima de la media del mercado, lo cual incluye establecer ambiciones para la recaudación de fondos y los fondos gubernamentales. Cada asociación miembro decide el mejor método para alcanzar dichas ambiciones.

### Cuatro maneras de alcanzar nuestras aspiraciones

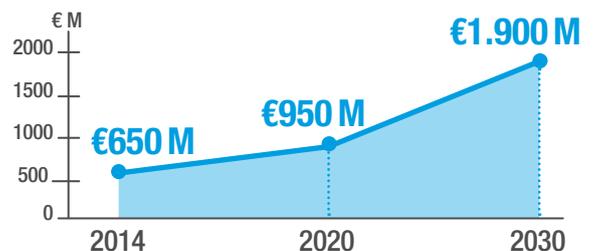
- **Aumento de los ingresos gubernamentales:** Todos los países aumentan su cuota de subsidios gubernamentales para los programas nacionales alineados a nuestra estrategia y cartera programática. Se dispone en todo el mundo compartir conocimientos relativos a las buenas prácticas.
- **Diversificación en mercados nuevos** para reducir la dependencia de Europa.

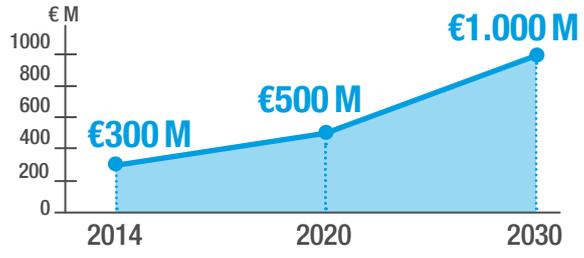
- **Compromiso de inversión:** Hacer grandes inversiones estratégicas de recaudación de fondos en mercados de rendimiento de la inversión con gran potencial a largo plazo para financiar el trabajo internacional, mediante un mecanismo que integre gradualmente el Fondo de implementación de la Vía Sostenible (SPIF) y el Programa de inversión en crecimiento estratégico (SGIP).
- **Innovación en el financiamiento:** Innovar con soluciones a la medida y un espíritu emprendedor. Acercar el donante a los programas con una innovación en recaudación de fondos y una exploración de nuevos modelos de interacción, en particular las donaciones regulares, el aprovechamiento de la tecnología y el pilotaje de nuevos instrumentos de finanzas solidarias.

### Sostenibilidad financiera de la Federación y crecimiento programático

- **Las AM del grupo de apoyo (APA)** aumentan considerablemente los fondos en sus mercados y en los mercados de rendimiento de inversión con gran potencial a largo plazo (p. ej., mercados emergentes de Asia y América Latina).
- **Las AM del grupo de autosuficiencia** aumentan una base de financiamiento sostenible.
  - Todas las AM del grupo de autosuficiencia serán autosuficientes financieramente de los fondos internacionales apenas sea sosteniblemente posible o a más tardar a 2030, lo cual garantizará una organización y programas sostenibles.
  - Las AM que han acordado la estrategia de la Vía Sostenible seguirán formando parte de la misma; otras AM acuerdan una estrategia con la APA financiadora y la ScG.
  - A las AM con ambición de prestar apoyo financiero a otras se les orienta al respecto.
- **Las AM del grupo de desafío** mantienen sus programas en un nivel eficaz, eficiente e innovador. La cuota general de financiamiento internacional a dicho grupo se mantiene en los niveles de 2015 hasta 2020. El nivel de financiamiento internacional se define en la estrategia de cada AM, la cual acuerdan la AM, la APA financiadora y la ScG.
- **Las AM del grupo de crecimiento** reciben la mayor parte del financiamiento internacional para la calidad y el crecimiento de sus programas. Dichas AM aumentan sus propios ingresos principalmente con subsidios gubernamentales y financiamiento proveniente del desarrollo de alianzas institucionales.

## METAS A 2020 Y AMBICIONES A 2030







7

## MODELO FINANCIERO PARA LA ESTRATEGIA A 2030

A efectos de comprobar la viabilidad financiera de la Estrategia a 2030, el equipo de Finanzas y Control de la ScG confeccionó un modelo financiero para el desarrollo de ingresos y gastos en toda la Federación.

Una **proyección financiera descendente** de alto nivel (con base en supuestos de tasas de crecimiento propios de cada país y en una inflación promedio anual de un 1,8%) derivó en tasas de crecimiento

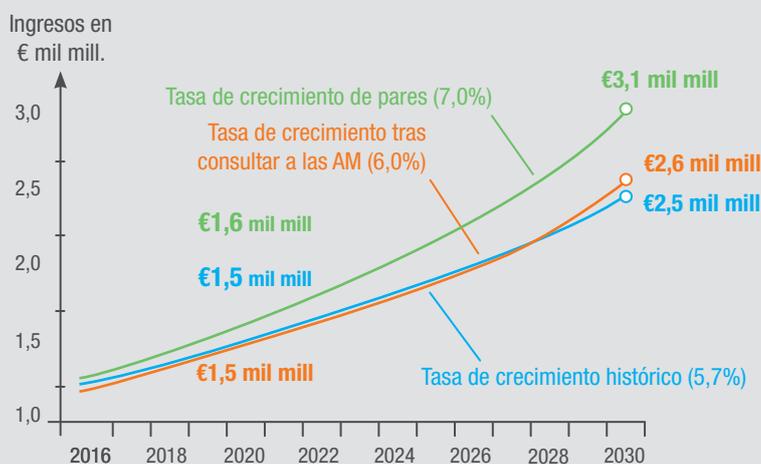
anuales previstas de un 5,7% para ingresos y un 5,2% para gastos entre 2015 y 2030, conforme a las tasas de crecimiento histórico del período 2008 a 2014. Esta tasa de crecimiento generaría un total de ingresos de € 2,5 mil millones a 2030.

Dicha proyección fue nuevamente confirmada con una **encuesta ascendente** a todas las asociaciones miembro (AM) en la que cada una aportó información esencial sobre el desarrollo previsto de sus ingresos y gastos. De esta encuesta se desprende una tasa promedio de crecimiento de ingresos anuales de un 6,0%, lo cual redunda en un total de ingresos de € 2,6 mil millones a 2030.

Aun así, dicha tasa de crecimiento se encuentra por debajo de la tasa de crecimiento promedio de otras ONGI. Tampoco aportará fondos suficientes para financiar las iniciativas estratégicas previstas. Por tanto, debemos aumentar con mayor rapidez nuestros ingresos, lo cual es el objetivo de la iniciativa "Invertir en el crecimiento de fondos" centrada en el **crecimiento de la recaudación de fondos** en la organización. Producto de esta iniciativa estratégica, pretendemos aumentar nuestros ingresos a un 7,0% por año (la tasa de crecimiento histórico de otras ONGI), con lo cual se obtendría un total de ingresos de € 3,1 mil millones a 2030. Tal nivel de crecimiento garantizaría la implementación de la Estrategia a 2030.

En el gráfico a continuación se ilustra el desarrollo previsto de los ingresos para los tres escenarios.

### DESARROLLO DE INGRESOS EN € MIL MILLONES, 2016-2030



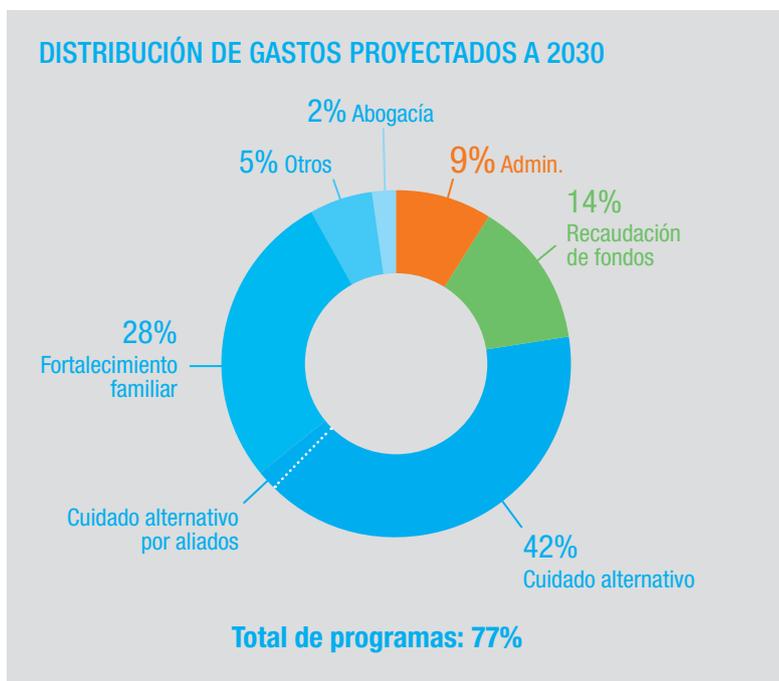
Como parte del modelo financiero, también se revisará la asignación de gastos a 2030 entre los distintos tipos de programas y el monto de recursos financieros dedicados a recaudación de fondos y administración.

Según se ilustra en el gráfico, esperamos ejecutar el 77% del total de gastos a 2030 en los programas, respecto del 71% en 2014. En valor absoluto, representa un aumento de € 1,7 mil millones por gastos anuales en los programas entre 2014 (€ 0,7 mil millones) y 2030 (€ 2,4 mil millones).

Con un 42% del total de gastos (2014: 46%), se sigue previendo que el cuidado alternativo sea el tipo de programa más significativo a 2030. Al mismo tiempo, conforme a nuestra iniciativa "Fortalecer a las familias", prevemos aumentar considerablemente nuestro enfoque en los programas de fortalecimiento familiar, con un incremento en su cuota de un 10% en 2014 a un 28% a 2030. También prevemos reducir la cuota de otros programas (incluidos médicos y educativos) de nuestra cartera de servicios de un 15% a un 5% del total de gastos. Conforme a las iniciativas "Abogar por la niñez" y "Crear un movimiento", planificamos aumentar considerablemente los recursos destinados a la abogacía.

Para efectos de alcanzar nuestros objetivos de crecimiento de ingresos, seguiremos invirtiendo en nuestras actividades de recaudación de fondos. Por consiguiente, la cuota de gastos por recaudación de fondos se mantendrá sin variación en un 14%. A la vez, con nuestra iniciativa "Simplificar a SOS", esperamos reducir la cuota de gastos administrativos de un 14% en 2014 a un 9% a 2030.

La Estrategia a 2030 deberá revisarse periódicamente, en tanto el crecimiento programático deberá ajustarse a los niveles reales de ingresos. De este modo, nuestra ambición de atender a más niños y niñas será graduable y partirá de los ingresos disponibles. Nuestra prioridad de garan-



tizar resultados de calidad para los niños, niñas y jóvenes en nuestros programas continuará en cualquier circunstancia.



# ANEXO

## Estrategia a 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible

Al prevenir la separación familiar, garantizar un cuidado alternativo de calidad y preparar a los jóvenes para la vida independiente, la Estrategia a 2030 nos permitirá contribuir con un aporte sólido para nuestro grupo meta en los años venideros. Dicho impacto se traducirá en un avance al concretar cinco de los ODS y cumplir con las metas específicas que implican.

### Nuestros objetivos a 2030:

A 2030, nos aseguraremos de que muchos más niños y niñas tengan un hogar protector e igualdad de oportunidades de triunfar en la vida.

Lideraremos el movimiento de cuidado infantil más eficaz del mundo para asegurarnos de que "ningún niño o niña deba crecer solo".

Aldeas Infantiles SOS lidera directamente dos temas de relevancia inmediata para los ODS:

### Prevenir la separación familiar y garantizar un cuidado alternativo de calidad

Aliarse para mejorar los sistemas nacionales de protección social adecuados para los niños, niñas, jóvenes y familias en riesgo mediante la prestación de servicios y la abogacía



### Preparar a los jóvenes para la vida independiente

Promover una educación infantil de calidad a partir de la primera infancia y la empleabilidad de jóvenes, a fin de garantizar su plena inclusión en la vida social, económica y política



### ODS 1: Fin de la pobreza

Meta 1.3 Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social [...], y lograr una amplia cobertura de los pobres y los vulnerables

### ODS 10: Reducción de las desigualdades

Meta 10.2 Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo [...], situación económica u otra condición

### ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas

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

### ODS 4: Educación de calidad

Meta 4.2 Velar por que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y a una enseñanza preescolar de calidad [...]

Meta 4.3 Asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria

Meta 4.4 Aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento

Meta 4.5 Garantizar el acceso en condiciones de igualdad de las personas vulnerables, incluidos [...] los niños en situaciones de vulnerabilidad, a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional

### ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

Meta 8.6 Reducir la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación

Aldeas Infantiles SOS también contribuye con el avance de otros ODS:



ODS 3  
Salud y bienestar



ODS 5  
Igualdad de género



ODS 17  
Alianzas para lograr los objetivos

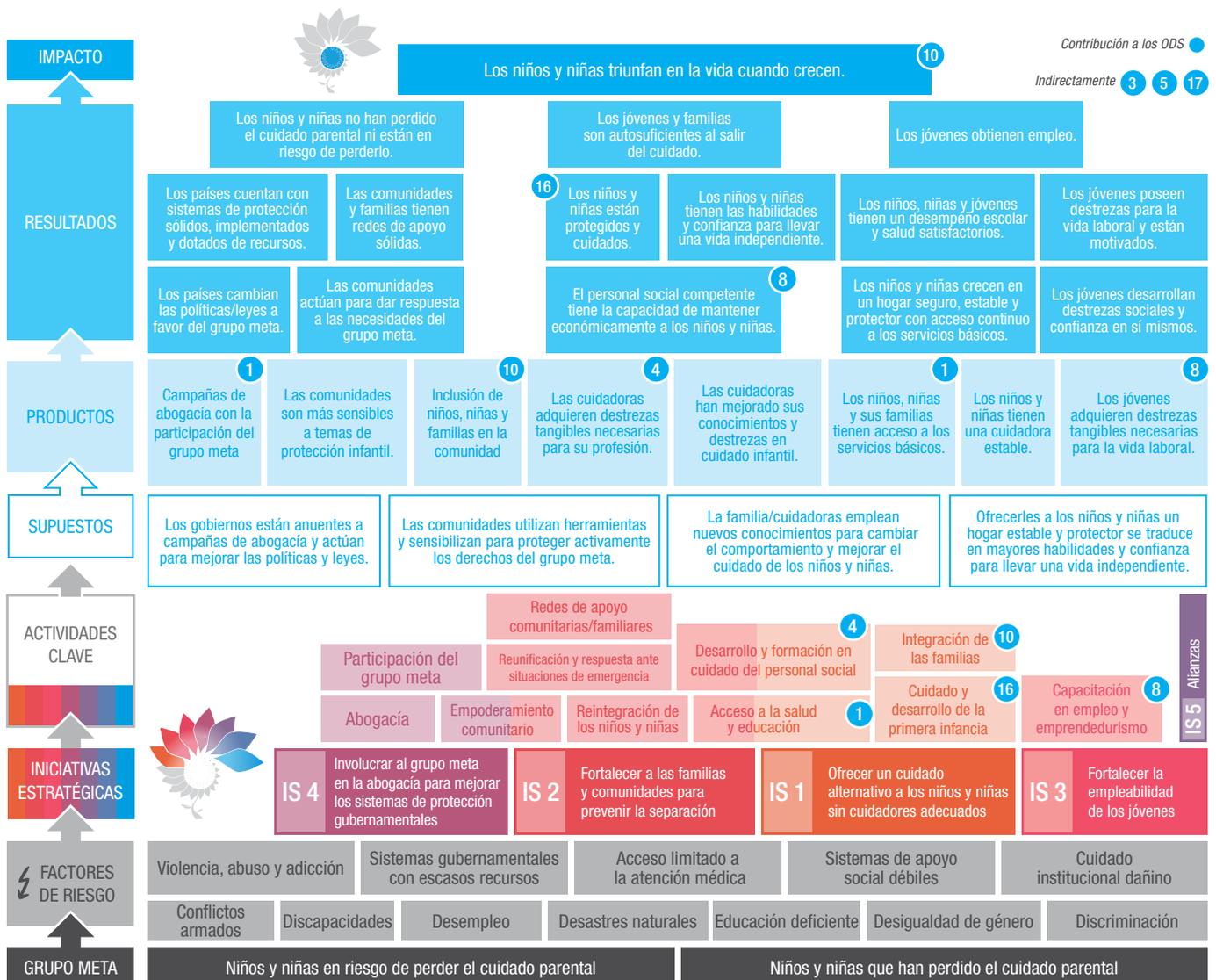
# Teoría del cambio

Una teoría del cambio es una descripción e ilustración completas de cómo y por qué se espera que ocurra un cambio deseado en un contexto particular.<sup>6</sup> La teoría del cambio que aquí se esboza mejora nuestra Estrategia a 2030, al ilustrar la relación entre las iniciativas estratégicas y el impacto en los programas.

Al diseñar esta teoría del cambio, seguimos varios principios a fin de garantizar que refleje con claridad los aspectos básicos de la estrategia:

- El **grupo meta** y los **factores de riesgo** se encuentran alineados.
- El **objetivo estratégico** "igualdad de oportunidades de triunfar" se transforma en el impacto deseado "triunfar en la vida" a nivel programático.
- Las **medidas estratégicas** figuran en los resultados y productos. Por ejemplo, un resultado es "los jóvenes y familias son autosuficientes al salir del cuidado".
- Las **iniciativas estratégicas** tienen representación directa.

GRÁFICO: La teoría del cambio



<sup>6</sup> Centro de Teoría del Cambio: <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

La teoría del cambio, por tanto, vincula de forma concreta las iniciativas estratégicas con el objetivo, al ilustrar la lógica paso a paso entre la actividad y el impacto.

1. **Grupo meta:** las personas que mayormente se benefician del trabajo de SOS
2. **Factores de riesgo:** los factores externos que amenazan al grupo meta
3. **Iniciativas estratégicas:** los enfoques generales que adopta SOS para abordar dichas amenazas
4. **Actividades:** las actividades clave que se llevan a cabo para eliminar los factores de riesgo y ayudar al grupo meta
5. **Productos:** efectos a corto plazo de las actividades
6. **Resultados:** efectos a mediano y largo plazo derivados de los productos
7. **Impacto:** el cambio general al que apunta SOS
8. **Supuestos:** la base de vínculos entre niveles en los que no hay pruebas de su existencia (los datos externos respaldan los vínculos en la medida de lo posible)

## Planificación de la Federación

¿Cómo se lanzará esta estrategia en las asociaciones miembro y en la Secretaría General?

Los siguientes principios básicos orientarán el lanzamiento de esta estrategia en las AM y en la Secretaría General:

### 1. Marco internacional: apropiación local

La Estrategia a 2030 de la Federación ofrece el marco para el plan a mediano plazo a 2020 de cada asociación miembro. En el plan a mediano plazo a 2020, cada asociación traza su rumbo para los próximos años tras considerar en detalle su entorno local y preparación interna.

### 2. Integración de la planificación, presupuestación y sistemas

El nuevo proceso de planificación integrará con solidez las dimensiones de planificación de contenido, recursos financieros y revisión. Se necesitará respaldo de sistemas sólidos que garanticen una planificación eficaz. En general, el proceso de planificación mejorará el paso a paso en los próximos cuatro años, en tanto se realizarán mejoras a los sistemas.

### 3. Énfasis en la planificación a mediano plazo a 2020 frente a la planificación anual

El proceso de planificación hace más énfasis en elaborar un plan a mediano plazo que en concentrarse mayoritariamente en la planificación anual, lo cual garantiza una perspectiva de mediano a largo plazo. El plan a mediano plazo a 2020 surge de los aportes que suministrara la asociación miembro a la Estrategia a 2030, en particular los aportes de noviembre de 2015 sobre las ambiciones. Junto con los aportes sobre factores externos (febrero de 2015) y opciones estratégicas (mayo de 2015), estos ofrecen una base sólida para elaborar un plan a mediano plazo a 2020.

#### 4. Orientación a resultados

Un aspecto esencial del nuevo proceso de planificación es la "gestión por resultados" (RBM), un enfoque que garantiza que nuestras decisiones se funden en las diferencias reales que marcamos en las vidas de los niños, niñas y jóvenes.

El plan a mediano plazo a 2020 de la Federación implementa la estrategia en los siguientes cuatro años. Parte de su implementación supone poner en práctica el nuevo proceso de planificación. Las preparaciones están en curso en 2016, en tanto la mayoría de asociaciones elaborarán sus planes a mediano plazo a 2020 durante 2017.

## Cuatro fases del proceso de la Estrategia a 2030

**Contar con esta estrategia de la Federación exigió tremenda inversión de tiempo y trabajo de todas y todos nosotros.**

El proyecto arrancó a inicios de 2015 y transitó por diversas fases antes de culminar su fase final en junio de 2016.

### El proceso de la Estrategia a 2030



# SARA

IOEET CARMEN SAMUELO  
FERNANDO CHRISTOPHER ALFIEDO OUSAINOU  
KHADRO 祥客 ADAN ABDELASIS  
NAYELI RAMADHAN Joëlla MEKDES Blessing SUSAN DIMUTTOP  
Suthad DENISONI Antoinette Esha 双珠 Cha-Kom ADRIAN  
Noma ABDIAZIZ NATHANIEL HAWOKIN  
Armando Darko Anu SUDIRA YIM ET  
Maite 仲 伟 MANDY Sunita STEPHANIE SENG  
Martina youn ANITA PRISCILLA OTIADISA KEVIN  
william ГОРА НУО KASECH UBAHKA  
NAJMO Ирајсе vilash BELVIR  
Celestino Aidan AMDO MIKHAELA  
RAISSA FEISAL Comila Венера Ydanda ESCARLETH  
Assucena Yhuleidi HARDI MILAN Lucas ATHAIS  
BI LUAYEHU MINTESNOT Leoma  
OMAR MIRIA ZAPARKO  
Tuppina

