

**Destination  
2020**



**ChildFund**  
International

# DESTINO 2020: Innovación. Valor. IMPACTO.



## Plan Estratégico 2017 – 2020

NOVIEMBRE DE 2015  
VERSIÓN INTERNA  
PROHIBIDA SU DISTRIBUCIÓN



ChildFund Internacional es una organización de desarrollo independiente y enfocada en la niñez. Somos miembros de ChildFund Alliance: una red global de 12 organizaciones que proporciona ayuda a más de 15 millones de niños y niñas en 58 países.

Trabajamos con socios en comunidades alrededor de Asia, África, las Américas y los Estados Unidos para cambiar las condiciones subyacentes que impiden que los niños alcancen su máximo potencial.

## NUESTRA VISIÓN

Un mundo en el que los niños y niñas puedan ejercer sus derechos y alcanzar su potencial.

## NUESTRA MISIÓN

Ayudar a los niños y niñas que viven en condiciones de carencia, exclusión y vulnerabilidad a tener la capacidad de mejorar sus vidas y la oportunidad de convertirse en jóvenes adultos, padres y líderes que generen cambios positivos y duraderos en sus comunidades.

Promover sociedades cuyos individuos e instituciones participen en la valoración, la protección y el fomento del valor y los derechos de los niños.

Enriquecer las vidas de nuestros colaboradores por medio de su apoyo a nuestra causa.

## ÍNDICE

CARTAS DE LA PRESIDENTA Y LA DIRECTORA EJECUTIVA .....	3
NUESTRO MUNDO, NUESTROS NIÑOS .....	4
NUESTRAS CREENCIAS .....	5
NUESTRA MISIÓN Y VISIÓN .....	5
LO QUE HACEMOS .....	6
NUESTRO IMPACTO .....	7

NUESTRO DESTINO 2020 .....	8
Bienestar y protección de la niñez .....	9
Experiencias de donación transformadoras ....	12
Cultura de innovación .....	15
CUADRO DE MANDO 2020 .....	18
FINANCIAR LA ESTRATEGIA .....	19



## DE LA PRESIDENTA

Por más de 75 años, ChildFund ha mantenido su compromiso con el mejoramiento del bienestar de algunos de los niños más pobres del mundo. En la actualidad, trabajamos en 30 países con cientos de socios locales alrededor de África, Asia, las Américas y los Estados Unidos, y solo en 2015, logramos ayudar a más de 19.7 millones de niños y adultos.

A pesar de nuestra larga historia, somos todo menos “viejos”. Para trabajar exitosamente durante tantos años, ChildFund ha tenido que reinventarse constantemente, escuchando atentamente lo que dicen los niños y los donantes, forjando sólidas asociaciones y atrayendo el mejor talento a nuestra causa.

Con la reciente firma de los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030 de las Naciones Unidas, tenemos una oportunidad única en nuestra generación de garantizar que todos los niños estén protegidos y sean respetados. Siendo una organización mundial que deja huella a nivel local, estamos excepcionalmente bien posicionados para liderar esta causa.

Nuestra nueva estrategia promete acelerar nuestra más reciente reinención. Tengo plena confianza en que ChildFund proporcionará cambios duraderos a los niños que viven en condiciones de carencia, exclusión y vulnerabilidad alrededor del mundo, y estoy emocionada y agradecida de formar parte de este proyecto.

Marilyn Grist  
Presidenta de la Junta Directiva  
Octubre de 2015

## DE LA DIRECTORA EJECUTIVA

Cuando lanzamos nuestro anterior plan estratégico en 2010, articulamos nuestros resultados centrales para los niños y prometimos construir un programa central fuerte. Hoy contamos con evidencia de que más comunidades, familias y niños con los que ChildFund ha trabajado están fomentando los derechos de los niños en todas las áreas de sus vidas: educación, salud, nutrición, seguridad, empleabilidad y otras. Por ejemplo, hemos encontrado que:

- Cuando se ofrece igualdad de oportunidades para adquirir habilidades, los niños pobres están reduciendo la brecha entre sus logros y los de los niños que viven en mejores condiciones;
- Los padres solventes están tomando medidas para ofrecer mejores servicios a los niños y adoptando nuevas ideas que prometen entornos sociales más sanos para el desarrollo de los niños;
- Los jóvenes están demostrando que pueden ser agentes de cambio efectivos cuando cuentan con oportunidades y apoyo.

Me siento orgullosa de lo que hemos logrado juntos. Nuestros éxitos recientes sientan las bases para nuestro futuro. Este documento expone nuestra estrategia de aquí al año 2020, la cual hemos llamado “Innovación. Valor. Impacto.” Esta describe nuestras prioridades y la manera como mediremos el éxito.

Creo firmemente en el poder de la participación de nuestros colaboradores para cambiar vidas. Hemos encontrado que cuando hacemos nuestro mejor trabajo, no solo se transforman las vidas de los niños sino también las de nuestros donantes. Es por esto que agregamos un nuevo objetivo a la declaración de nuestra misión: “Enriquecer las vidas de nuestros colaboradores por medio de su apoyo a nuestra causa.”

Nada de esto sería posible sin el trabajo y el intenso compromiso de nuestro personal. Agradezco a cada una de las personas que dedican su tiempo y sus talentos a este trabajo que cambia vidas. Cuando pienso a futuro e imagino el año 2020, me emociona pensar en todo lo que haremos juntos para eliminar la pobreza en los niños.

Anne Lynam Goddard  
President & CEO  
October 2015

# NUESTRO MUNDO, NUESTROS NIÑOS

Los datos son prometedores: en comparación con las cifras de 1990, hoy en día la mitad de las personas viven en condiciones de extrema pobreza y, con la ayuda de programas estratégicos, incluso los más pobres del mundo pueden ganar terreno<sup>1</sup>. En ChildFund, estas buenas noticias son las que renuevan nuestra energía y compromiso para fomentar y profundizar nuestros esfuerzos en nombre de los niños.

**Pero nuestro trabajo está lejos de terminar.**

Se estima que 400 millones de niños y niñas todavía viven en condiciones de extrema pobreza. Las cifras son desalentadoras: 1 de cada 20 niños muere antes de cumplir 5 años, muchos de enfermedades que se pueden prevenir, y 1 de cada 6 niños no terminarán sus estudios primarios.

Y algo quizás más impactante: casi la mitad de todos los niños alrededor del mundo experimentan alguna forma de violencia, maltrato, negligencia o explotación antes de cumplir 8 años. A pesar de que estas iniquidades trascienden la nacionalidad, raza, sexo, religión y cultura, los niños que viven en condiciones de pobreza son particularmente vulnerables.

La violencia y el maltrato afectan todos los aspectos de la vida de un niño y pueden destruir su potencial, impedir su desarrollo, afectar su salud física y mental, y a menudo poner en peligro su educación y participación en la vida pública. No es solo la violencia en sí, sino también sus consecuencias las que nos obligan a tomar medidas. Un niño que carece de protección padece un estrés que afecta su desarrollo cerebral y puede tener un impacto sobre su sistema nervioso e inmunológico. A medida que crece, aumenta el riesgo de que sufra problemas de salud física, mental y de comportamiento, incluyendo depresión y abuso de sustancias.

**La persistencia del maltrato, negligencia, explotación y violencia deteriora los avances que estamos logrando en otras áreas. Para construir un mundo en el que los niños y niñas puedan ejercer sus derechos y alcanzar su potencial, las organizaciones enfocadas en la niñez como nosotros debemos hacer del fin de la violencia contra de los niños una prioridad.**

Afortunadamente no estamos solos en este esfuerzo. Durante los últimos años, ChildFund Alliance ha abogado por incluir el fin de la violencia contra de los niños en la agenda mundial. Estos esfuerzos valieron la pena: los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU incluyen la meta de 'poner fin al maltrato, la explotación, la trata, la tortura y todas las formas de violencia contra los niños'<sup>2</sup>, la cual impulsará las políticas, la financiación y el compromiso de la comunidad mundial de jefes de estado.

Niños y niñas alrededor del mundo nos cuentan que confían en que los adultos le pongan fin a la violencia. Con la firma de estos nuevos objetivos, todas las organizaciones de desarrollo de la niñez tienen una oportunidad única – y el deber – de amplificar las voces de la niñez y trabajar por un mundo libre de violencia contra los niños.



1 Informe de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas, julio de 2015.

2 <http://www.globalgoals.org/es/global-goals/peace-and-justice/>

# NUESTRAS CREENCIAS

Nuestras creencias centrales nos impulsan y nos obligan a tomar medidas todos los días.

## CREEMOS QUE:

- Todos los niños tienen el derecho a recibir el cuidado, apoyo y protección para crecer sanos, educados y seguros.
- El bienestar de todos los niños conduce al bienestar del mundo.

*Entonces ayudamos a los niños a prosperar a lo largo de todas las etapas de vida y a convertirse en líderes que generen cambios duraderos.*

## CREEMOS QUE:

- Cada uno de nosotros tiene el poder de ayudar a que los niños prosperen.
- Cuando ayudamos a los niños, mejoramos el mundo – y también a nosotros mismos.

*Entonces creamos oportunidades para que las personas e instituciones impacten de forma positiva la vida y el futuro de los niños.*

# NUESTRA MISIÓN Y VISIÓN

Nuestra visión y misión surgen de nuestras creencias. Nuestra visión expresa nuestra ambición a largo plazo de un mundo mejor, la cual compartimos con ChildFund Alliance. Nuestra misión es nuestro propósito como organización, y abarca tres ideas que consideramos indisolublemente relacionadas: la primera se enfoca en los niños y jóvenes, la segunda en el entorno y las políticas que los afectan, y la tercera en nuestros colaboradores.

Los niños<sup>3</sup> pueden contribuir de forma fundamental a la generación de cambios sostenibles. De hecho, es mucho más probable que los cambios sean duraderos cuando los niños participan en ellos. Esta es una de las razones por las que nos referimos a los niños como “participantes” y no como “beneficiarios”. Al final, nuestros esfuerzos deben tener como resultado niños y jóvenes que estén preparados para romper los ciclos de la pobreza.

Para que los niños se desarrollen y se conviertan en líderes deben contar con el apoyo de una amplia gama de individuos e instituciones en varios niveles de la sociedad. Debemos jugar un rol activo a la hora de ayudar e influenciar a los demás para que promuevan el bienestar y los derechos de los niños.

Por último, hemos agregado un nuevo componente a nuestra misión. La investigación ha demostrado que una persona puede mejorar su bienestar al apoyar una causa en la que cree. Esto nos obliga a pensar sobre nuestro impacto social en una forma nueva y emocionante. Debemos involucrar a nuestros colaboradores aún más en nuestro trabajo, y mostrarles el impacto que tienen como individuos y como parte integral de un movimiento.

## VISIÓN:

**Un mundo en el que los niños y niñas puedan ejercer sus derechos y alcanzar su potencial.**

## MISIÓN:

- **Ayudar a los niños y niñas que viven en condiciones de carencia, exclusión y vulnerabilidad a tener la capacidad de mejorar sus vidas y la oportunidad de convertirse en jóvenes adultos, padres y líderes que generen cambios positivos y duraderos en sus comunidades.**
- **Promover sociedades cuyos individuos e instituciones participen en la valoración, la protección y el fomento del valor y los derechos de los niños.**
- **Enriquecer las vidas de nuestros colaboradores por medio de su apoyo a nuestra causa.**

# LO QUE HACEMOS

Trabajamos con socios en comunidades alrededor del mundo para cambiar las condiciones subyacentes que impiden que los niños puedan ejercer sus derechos.

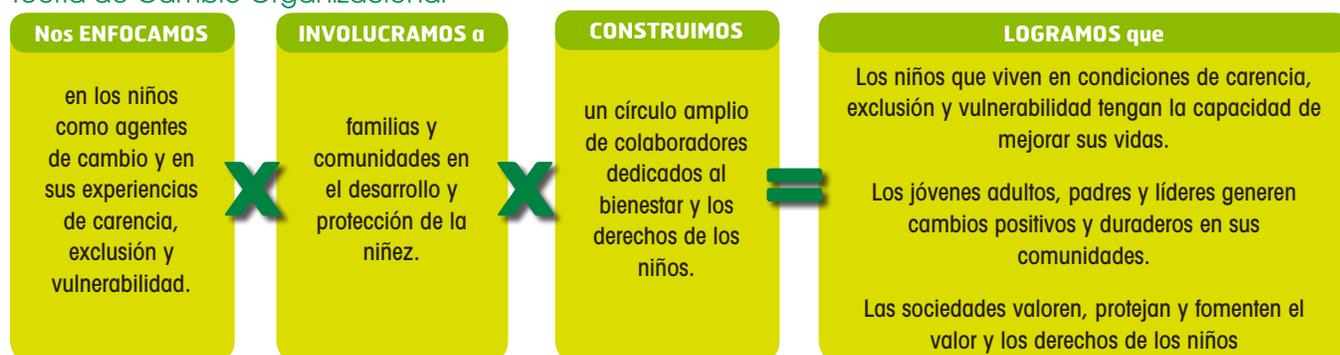
Ponemos las experiencias de los niños en el centro de nuestras prácticas y políticas:

- ✓ Escuchamos a los niños para entender sus experiencias de carencia, exclusión y vulnerabilidad. Nos aseguramos de que tengan un lugar en la mesa. Respetamos sus voces.
- ✓ Alineamos lo que aprendemos de los niños con las mejores prácticas en nuestra industria para conducir la manera como diseñamos y entregamos nuestros programas y patrocinios – e influenciamos a los demás para que hagan lo mismo.
- ✓ Incorporamos la propia evaluación de los niños de su progreso en la manera como medimos nuestro éxito.

Creamos oportunidades para que las personas puedan convertirse en agentes de cambio:

- ✓ Proporcionamos caminos para que los colaboradores puedan impulsar cambios sociales positivos, como el patrocinio de niños, donaciones, oportunidades de voluntariado, esfuerzos de promoción, y otros.
- ✓ Amplificamos las voces de los niños, padres, miembros familiares y líderes comunitarios.
- ✓ Permitimos que los empleados puedan dedicar su tiempo y talentos únicos a una causa en la que todos creemos.

## Teoría de Cambio Organizacional



Nuestro trabajo radica en nuestra **Teoría de Cambio Organizacional**: la manera como promovemos cambios en el mundo y los valores en los que creemos marcarán una diferencia en la vida de los niños. Los niños constituyen el nexo en la red de individuos e instituciones – padres, familia, comunidad, actores del gobierno y no gubernamentales – cuyas contribuciones deben ser aprovechadas si queremos que los niños prosperen. Esta teoría de cambio organizacional impregna nuestras **Teorías de Cambio de las Etapas de Vida**, las cuales guían la manera como involucramos a las familias y comunidades para lograr resultados positivos para los niños y cómo contribuimos a moldear las políticas y prácticas nacionales e internacionales que promueven el bienestar de los miembros más jóvenes de la sociedad.



# NUESTRO IMPACTO

Nuestros resultados centrales son aquellos que debemos lograr para llevar a cabo nuestra misión.

Por medio de nuestro enfoque a las etapas de vida, buscamos las condiciones para el desarrollo óptimo de los niños en cada una de las etapas de sus jóvenes vidas. Adaptamos nuestra intervenciones a las distintas tareas y necesidades de desarrollo de los niños a medida que progresan desde la infancia hasta la adultez temprana. Buscamos cambios en los sistemas que mejoren las condiciones no solo de niño en niño, sino de todos los niños y niñas que pertenecen a una comunidad y nacionalidad.

Nuestro enfoque articula las condiciones que deben existir para que los niños puedan prosperar en cada una de las etapas de sus vidas. Estas están basadas en la evidencia de

lo que ayuda al desarrollo de los niños y la mejor manera como podemos contribuir. Nosotros convertimos estas condiciones en indicadores a los cuales les hacemos seguimiento, por ejemplo:

CATEGORÍA	EDAD	INDICADORES DE MUESTRA <sup>4</sup>
Bebés y niños pequeños	0-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>% identificado como desnutrido</li> <li>% cuyos cuidadores apoyan su aprendizaje</li> <li>% cuyas cuidadoras mujeres participan en la toma de decisiones del hogar</li> </ul>
Niños y jóvenes adultos	6-14	<ul style="list-style-type: none"> <li>% que puede leer con la suficiente comprensión y fluidez</li> <li>% que puede realizar tareas matemáticas básicas</li> <li>% que ha presenciado cuando un estudiante/niño ha sido golpeado (humillado) en la escuela</li> <li>% que tiene una conexión fuerte con su padre/cuidador</li> </ul>
Jóvenes	15-24	<ul style="list-style-type: none"> <li>% que habla con sus padres o cuidadores sobre salud sexual y reproductiva</li> <li>% que participa en comportamientos cívicos</li> <li>% que vive en comunidades que fortalecen a los jóvenes para que participen en la vida cívica</li> </ul>
Comunidades		<ul style="list-style-type: none"> <li>% de niños y jóvenes en la comunidad con necesidades de salud no satisfechas</li> <li>% de encuestados que informan que su comunidad es un lugar seguro para niños y jóvenes</li> </ul>

## Resultados Centrales



<sup>4</sup> Los indicadores de muestra aparecen aquí como ejemplos; la lista no incluye todos los indicadores que ChildFund monitorea por medio de nuestro Programa Central Fuerte y del Enfoque a las Etapas de Vida.



## NUESTRO DESTINO 2020

Tenemos dos objetivos generales para el año 2020:

- 1) **Más niños viviendo en condiciones que permitan su óptimo desarrollo en cada una de las etapas de sus vidas**, incluyendo la protección contra el maltrato, negligencia, explotación y violencia.
- 2) **Ofrecer nuevas y mejores experiencias de donación y participación** que atraigan más donantes a nuestra misión.

Existe una gran cantidad de enfoques que podríamos adoptar para alcanzar estos objetivos. Esta sección relaciona nuestras decisiones estratégicas con la lógica detrás de ellas. En otra sección más adelante ofrecemos un cuadro de mando con nuestros objetivos para 2020 y las medidas que utilizaremos para monitorear nuestro progreso.

Nosotros no tomamos estas decisiones a la ligera; son el resultado de investigaciones, reflexiones y consultas exhaustivas con el personal y nuestros socios alrededor del mundo. Creemos que estas son las mejores opciones para los niños, para las familias y comunidades, para nuestros donantes y para el presente y el futuro de ChildFund.



## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA #1: PROFUNDIZAR NUESTROS PROGRAMAS DE BIENESTAR Y PROTECCIÓN DE LA NIÑEZ

Cada año, ChildFund Alliance realiza la encuesta Small Voices Big Dreams (Pequeñas Voces Grandes Sueños), una de las encuestas globales más importantes sobre niños en el mundo. El año pasado participaron más de 6.000 niños y niñas de 44 países, y uno de cada tres encuestados cree que los niños aún carecen de las protecciones más básicas. Más del 25% de los encuestados provenientes de países en desarrollo dijeron que los niños en sus países no están protegidos contra el trabajo nocivo y peligroso.

No podemos ignorar la persistencia del maltrato, negligencia, explotación y violencia contra los niños porque pone en peligro los logros significativos que nuestros programas alcanzan en todas las demás áreas:

*“Uno puede construir una escuela, puede amoblarla y puede contratar y entrenar profesores. Puede abrir la escuela de forma gratuita para todos los niños y niñas. Pero si los padres no valoran la educación de las niñas y prefieren que se queden en casa trabajando, o si la escuela solo tiene letrinas unisex de modo que las niñas no tienen privacidad cuando van al baño, o si ciertos grupos étnicos o castas en la comunidad no son bienvenidos en la escuela, o si los niños tienen que caminar por una zona peligrosa para llegar a la escuela, o si la escuela no tiene los medios de hacer responsables a profesores o estudiantes por los comportamientos de maltrato... ¿será que todos los niños y niñas realmente tienen acceso a la escuela?”*

– Un especialista en protección de la niñez de ChildFund

En muchos aspectos, los dos círculos externos de nuestros Resultados Centrales hablan directamente de la protección de la niñez, definida como la respuesta al y la prevención del maltrato, negligencia, explotación y violencia contra los niños en escenarios tanto humanitarios como de desarrollo<sup>5</sup>. La prevención y respuesta efectivas requieren de cambios en el sistema e intervenciones a cada nivel – desde cada uno de los niños y su familia, hasta su comunidad, país, región e incluso a nivel mundial.

**La protección de la niñez se define como “la prevención del y la respuesta al maltrato, negligencia, explotación y violencia contra los niños en escenarios tanto humanitarios como de desarrollo”.**

En los próximos años, debemos continuar fortaleciendo la calidad de nuestro programa central y extender nuestro trabajo a los círculos exteriores de los resultados centrales; garantizar que los niños vivan en condiciones aptas para su sano desarrollo (en casa, en la escuela y en sus comunidades); y poner más énfasis en la protección de la niñez – porque sabemos, y los niños nos lo dicen, que el maltrato, la negligencia, la explotación y la violencia son asuntos que preocupan bastante a los niños y constituyen barreras a su sano desarrollo.

<sup>5</sup> El derecho de los niños a la protección está consagrado en la Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas (CDN) y más profundamente articulado en el Comentario General 13 del Comité de los Derechos del Niño.

*“A pesar de que vemos la necesidad y la oportunidad de aumentar nuestro enfoque en la protección de la niñez, al mismo tiempo mantenemos nuestro compromiso con la profundización de otras áreas fundamentales de nuestro programa central tales como la salud y la educación.”*

A pesar de que vemos la necesidad y la oportunidad de aumentar nuestro enfoque en la protección de la niñez, al mismo tiempo mantenemos nuestro compromiso con la profundización de otras áreas fundamentales de nuestro programa central tales como la salud y la educación. Nuestros programas deben continuar buscando las condiciones que promuevan un desarrollo más sano del niño, teniendo en cuenta absolutamente todas sus necesidades, derechos y capacidades – no solo en uno de los aspectos de su vida sino en todos. Además, a través de nuestra experiencia desarrollando un programa central especializado en desarrollo de la primera infancia, aprendimos que cualquier área de enfoque que escojamos debe ser lo suficientemente amplia como para promover la integración en todo nuestro portafolio y ser relevante a todas las etapas de vida.

## Debemos profundizar y extender nuestros esfuerzos, con el fin de que para el año 2020:

- Los niños y niñas entiendan y sepan como protegerse del maltrato, explotación y violencia en casa, en las calles y en las escuelas.
- Las familias estén alerta y preparadas con conocimientos y habilidades para prevenir, proteger y promover la seguridad de sus niños y poner en práctica la buena crianza de sus hijos.
- Las comunidades se sensibilicen y concienticen de los riesgos, y sepan como responder al maltrato, negligencia, explotación y violencia contra los niños cuando estos sucedan en situaciones normales y durante desastres/emergencias; y tengan instituciones y sistemas locales dedicados al bienestar y protección de los niños que funcionen dentro de un entorno de políticas de apoyo.

Para construir y fortalecer los entornos de políticas de apoyo, debemos desarrollar nuestra capacidad y visibilidad para proponer en todos los niveles políticas que promuevan los sistemas locales de protección de la niñez (estos son elementos sociales, culturales, económicos y legales, tanto formales como informales, que trabajan juntos durante situaciones normales y emergencias y con/sin estímulos externos para proteger a los niños).

Nuestros socios locales serán un elemento fundamental. Debemos aprovechar nuestra ventaja comparativa y redefinir nuestro compromiso con nuestros socios locales más fuertes; maximizar la efectividad y eficiencia de nuestra huella global a través de nuevas formas de enfocar los recursos y maneras alternativas de operar en ciertos países donde las condiciones son favorables (ver detalles en la Dirección Estratégica #3); y apoyar el desarrollo de los recursos organizacionales generales.

Estamos bien posicionados para este trabajo. Tenemos un enfoque de larga data en la equidad para los niños y familias que viven en condiciones de carencia, exclusión y vulnerabilidad, y una estructura fundacional de asociaciones con actores y organizaciones locales. Nuestros programas abordan una amplia gama de asuntos relacionados con la protección de la niñez, incluyendo la lucha contra las prácticas peligrosas de trabajo infantil, matrimonio infantil y niños sin registro de nacimiento, entre otros. La mayoría de nuestra oficinas nacionales ya trabajan en estas áreas de alguna u otra forma. A nivel mundial, ChildFund Alliance ha ganado reconocimiento por el papel que juega – en asociación con otras ONGs internacionales – a la hora de garantizar que los objetivos de poner fin a la violencia contra los niños se incluyan en los ODS.

### \* EJEMPLO:

**Khadija, de 7 años de edad, se siente segura y amada en casa, puede ir a la escuela y jugar afuera sin sentir miedo ni estar expuesta a la violencia o el maltrato, se siente bien protegida por adultos y jóvenes y puede depender de ellos, y puede disfrutar libremente de la vida social, cultural y económica en su comunidad.**

**Los padres y hermanos mayores de Khadija están consientes de los riesgos de seguridad, consultan rutinariamente con los abuelos y otras familias en el barrio o pueblo sobre los riesgos y cómo prevenir la violencia, negligencia, maltrato y explotación de los niños, y pueden acceder y tomar medidas libremente con organizaciones locales, escuelas o gobiernos para prevenir, proteger, y promover la seguridad de los niños.**

El cambio sostenible requiere tanto de socios locales fuertes que puedan ofrecer programas efectivos a nivel comunitario, como de organizaciones locales cuyas voces sean amplificadas a través de una red de cuerpos nacionales e internacionales que promuevan cambios en las políticas. Con la firma de los ODS, los empleados, participantes y socios de ChildFund tiene una oportunidad única en su generación de participar en un movimiento global para la niñez. Los objetivos impulsarán las agendas y políticas nacionales y mundiales. Una agenda clara y compartida genera la oportunidad de maximizar nuestro impacto.

## Lo que haremos:

Buscamos mejorar la calidad y los resultados de nuestro programa y aumentar el número de niños que se benefician de este en conformidad con las normas de las Etapas de Vida, incluyendo las normas de protección de la niñez. Nosotros:

- a) **Continuaremos fortaleciendo los resultados y la calidad de nuestros programas.** En los próximos cuatro años, fomentaremos las bases del programa construidas durante el periodo de la estrategia actual y extenderemos nuestros esfuerzos a nuestros círculos exteriores de impacto. Seguiremos desarrollando las estrategias del programa que abordan las tres etapas de vida y la transición entre ellas, y trabajaremos más deliberadamente para mejorar la calidad y los resultados de nuestros programas de países. Estos objetivos requieren que continuemos mejorando nuestros procesos de monitoreo y evaluación, y que usemos los datos reportados de forma regular para apoyar el aprendizaje, estimular la innovación e influir en las prácticas de desarrollo.
- b) **Extenderemos y mejoraremos los resultados de la protección de la niñez.** Integraremos un enfoque en la protección de la niñez a lo largo de todas las etapas de vida, incluyendo cambios a nivel de políticas y sistemas. Para esto debemos mejorar nuestros enfoques de género y nuestra capacidad de promover los derechos inseparables de los niños y las niñas. Asimismo, tenemos que construir un entendimiento amplio de lo que es la protección de la niñez y permitir que el personal y los socios apliquen consistentemente los métodos de protección de la niñez. Las medidas específicas que tomaremos incluyen: analizar las necesidades de protección e identificar áreas de prioridad para actuar; desarrollar y divulgar una política interna de protección de la niñez, fortalecer los conocimientos básicos y técnicos sobre protección de la niñez; desarrollar experiencia a la hora de seleccionar estructuras comunitarias y sus vínculos con los sistemas y políticas formales de protección de la niñez; y hacer uso de las fuentes de financiación para lograr los objetivos programáticos. Por medio de estos esfuerzos, buscamos aumentar la visibilidad y posición que tiene nuestra organización como líder de opinión en asuntos enfocados en la niñez.
- c) **Fortaleceremos nuestro portafolio de socios locales y haremos evolucionar nuestro compromiso con los socios fuertes.** Trabajaremos para mejorar las capacidades de gobernanza y administración de los socios locales y fortaleceremos su desempeño para cumplir las normas. También desarrollaremos e implementaremos un enfoque más matizado a las asociaciones con organizaciones locales sólidas, aprovechando sus fortalezas en cuanto a la promoción, desarrollando la capacidad de recuperación de familias y comunidades, asesorando a las organizaciones de la sociedad civil más débiles, y construyendo sistemas locales sólidos de protección de la niñez. En algunos casos, es posible que busquemos nuevas asociaciones.
- d) **Construiremos capacidades y promoveremos cambios sistémicos y de políticas para apoyar los sistemas locales de protección de la niñez.** Es claro que ChildFund en solitario no puede proteger a todos los niños y niñas del mundo. Debemos abordar las amenazas sistemáticas apoyando la promulgación y aplicación de leyes y normas mejor formuladas; fortaleciendo los sistemas locales y nacionales de protección de la niñez; enfocando los esfuerzos en las causas subyacentes de las vulnerabilidades; ayudando a coordinar los actores de protección de la niñez (gobiernos, ONGs, el sector privado y la academia); y conectando los enfoques en protección de la niñez con otros programas sociales (p. ej. salud y educación). Durante los próximos cuatro años, construiremos nuestra capacidad de integrar la promoción en nuestros programas y nos aseguraremos de que los responsables de formular políticas escuchen las voces de los niños y rindan cuentas ante ellos; profundizaremos las asociaciones estratégicas a nivel local y mundial con instituciones que valoren, protejan y fomenten el valor y los derechos de los niños; junto con ChildFund Alliance, apoyaremos los esfuerzos por implementar, financiar y alcanzar los ODS relacionados con la protección de la niñez; aumentaremos la promoción del gobierno de los Estados Unidos para elevar nuestra visibilidad en Washington D.C.; y buscaremos el compromiso de nuestros donantes – parte de nuestro amplio círculo de colaboradores en protección de la niñez – para elevar y amplificar nuestra voz colectiva.

**Vale la pena resaltar que, al elegir aumentar nuestro enfoque en la protección de la niñez, no estamos abandonando el trabajo fundamental que hacemos en otras áreas del programa. Más bien nos estamos comprometiendo, siempre y cuando sea posible, a entretrejer los objetivos y enfoques en protección de la niñez en todos los aspectos de nuestros programas.**



## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA #2: EXPERIENCIAS DE DONACIÓN TRANSFORMADORAS

Mientras continuemos buscando fondos de financiación diversos, invertiremos para desarrollar y ofrecer experiencias enriquecedoras que atraigan y retengan donantes individuales.

Durante los últimos cinco años, ChildFund ha desarrollado capacidades fundamentales de recaudación de fondos y se ha movido para diversificar nuestras fuentes de ingresos. A pesar de los avances, nuestros ingresos brutos han permanecido estancados y los patrocinios han disminuido. Si esta tendencia continúa, corremos el riesgo de poner en peligro nuestros programas y nuestro impacto – a pesar de que nuestras aspiraciones para los niños y nuestra organización continúan creciendo. Debemos actuar para reactivar el crecimiento.

Mientras que la sabiduría convencional promueve fuentes de ingresos diversificadas, una investigación llevada a cabo por cerca de 150 organizaciones sin ánimo de lucro demostró que el mayor crecimiento sucedió cuando se enfocaron en una fuente primaria de financiación y alinearon las operaciones para suplir las necesidades de dicha fuente<sup>6</sup>.

A lo largo de la historia de ChildFund, nuestro crecimiento ha provenido de los patrocinadores. Las relaciones desarrolladas sobre un intercambio significativo entre un patrocinador y un niño patrocinado son el núcleo principal de lo que ChildFund representa. El modelo también permite el funcionamiento de nuestros programas e impulsa nuestra ventaja comparativa:

- Debido a que los fondos se reúnen a nivel comunitario, los niños, familias y comunidades cuentan con una voz más fuerte a la hora de expresar su opinión sobre los programas, y las intervenciones coinciden con las prioridades locales.
- El modelo apoya nuestro enfoque en las etapas de vida. Podemos trabajar con niños a lo largo de su infancia y ajustar los programas para crear las mejores condiciones para ellos en cada una de sus etapas de vida.
- Nuestros compromisos con las comunidades no son por tiempo limitado, de modo que tenemos la capacidad de establecer relaciones fuertes y duraderas con socios locales. Además de ser la mejor práctica en desarrollo global, nuestro modelo de asociación se alinea con las tendencias de financiación actuales ya que los gobiernos y donantes individuales dirigen cada vez más sus dólares hacia las organizaciones locales.

Al mismo tiempo que honramos nuestro pasado, debemos enfocarnos también en el presente y mirar hacia el futuro. Creemos que la creación de nuevas oportunidades para que los donantes puedan donar de forma regular y con el paso del tiempo, al igual que lo hacen a través de los patrocinios, complementará nuestro modelo existente, brindará más apoyo a nuestros programas y fomentará nuestra ventaja comparativa. Nuestro objetivo es promover y cultivar las relaciones actuales con nuestros patrocinadores y donantes, y al mismo tiempo atraer y retener nuevos donantes que donen de forma regular y con el paso del tiempo – nuevos “donantes sostenibles” – para impulsar nuestros programas centrales.

<sup>6</sup> William Foster & Gail Fine: “How Nonprofits Get Really Big,” Stanford Social Innovation Review, Primavera de 2007.

Asimismo, creemos que los donantes individuales están listos para nuevas e innovadoras oportunidades internacionales de donación. Estamos siendo testigos de una explosión en la toma de conciencia e interés en las causas globales dentro del público de los Estados Unidos – de un aumento en los viajes internacionales y una mayor cantidad de programas de estudio en los países en desarrollo, al activismo de las celebridades y billonarios que prometen donar sus fortunas para la reducción de la pobreza. El desarrollo global está de moda, pero esto no se sabría con la información que hay disponible. Mientras que las donaciones privadas de los Estados Unidos llegan a los 250 mil millones de dólares anuales, durante décadas las donaciones destinadas a los asuntos internacionales se han mantenido estables en un 2-4% del total, lo que indica que hacer más de lo mismo no ayudará a aumentar las donaciones.

Nosotros creemos que estas tendencias significan una oportunidad única para ChildFund. Algunas organizaciones sin ánimo de lucro con enfoque internacional han presenciado un crecimiento explosivo durante los últimos años al enfocarse en la experiencia de los donantes. Pero a diferencia de muchas organizaciones emergentes, nosotros contamos con una amplia variedad de programas y una extensa red de socios locales que ya están generando impactos sociales en países alrededor del mundo.

Si lo posicionamos de forma correcta, nuestro enfoque en la protección de la niñez tiene el potencial de resonar en una amplia audiencia ya que aborda una gama de asuntos que afectan a los niños – desde ponerle fin al matrimonio infantil hasta volver más seguras las escuelas, eliminar el trabajo infantil y más. Algunos donantes están más interesados en la promoción, a algunos les atraen las soluciones basadas en la comunidad e incluso otros prefieren ver el impacto que tienen en un niño individual. Sin embargo, todos quieren saber que están cambiando las vidas de los niños. Con nuestra nueva infraestructura informática, tendremos una mayor capacidad de desarrollar sistemas que enfoquen mejor nuestras ofertas y mensajes para suplir las necesidades únicas de los donantes.

## Lo que haremos:

Nuestro objetivo es profundizar y enriquecer las experiencias de los donantes para aumentar el apoyo a nuestro trabajo y atraer nuevos donantes sostenibles a nuestra causa, y que esto tenga como resultado un crecimiento en los ingresos y una mayor solidez financiera. Nosotros:

- a) **Involucraremos a todos los empleados en nuestra misión amplificada para enriquecer las vidas de los donantes.** Para tener éxito, debemos involucrar tanto las mentes como los corazones de nuestros empleados. Lanzaremos iniciativas sobre cultura y talento, y buscaremos alinear e involucrar mejor a los empleados alrededor de un servicio de donación. También haremos de la experiencia de los donantes una responsabilidad de todos los empleados.
- b) **Innovaremos en tres áreas, siguiendo a grosso modo la idea de que un portafolio de innovación debe enfocarse 70% en el producto central, 20% en productos adyacentes y 10% en innovaciones disruptivas<sup>7</sup>:**
  1. **Innovación central (70%) – resumir el compromiso de revitalizar el patrocinio:** El patrocinio – nuestro producto participativo insignia – sigue atrayendo cientos de miles de nuevos donantes a ChildFund y nuestros homólogos cada año. Nosotros lo reinventaremos para que sea más atractivo y se enfoque en la excelencia de la ejecución, tanto en adquisición (p. ej. segmentación de clientes y las “4 P’s”: Producto, Posicionamiento, Precio y Promoción) como en entrega (p. ej. una experiencia de patrocinio nueva y mejorada).



7 Bansi Nagji & Geoff Tuff: “Managing Your Innovation Portfolio,” Harvard Business Review, Mayo de 2012.

2. **Innovación adyacente (20%):** Identificaremos donantes objetivo y desarrollaremos, probaremos y dimensionaremos de forma agresiva nuevas oportunidades de donación para ellos. Continuaremos desarrollando ofertas que se apoyen sobre el modelo de patrocinio tradicional, fomentando el trabajo realizado en el año fiscal 2015-2016 y aprovechando nuestros nuevos canales y capacidades de adquisición.
3. **Innovación disruptiva (10%):** Buscaremos nuevos mercados y llevaremos a cabo innovaciones radicales en materia de experiencias para atraer nuevos donantes (incluyendo aquellos que actualmente no hacen donaciones a causas mundiales). Para garantizar un progreso rápido, durante los primeros 1 a 2 años del periodo de la estrategia nos haremos responsables de tener un cierto número de nuevas ofertas puestas a prueba en un momento dado. A medida que fomentemos nuestro aprendizaje, haremos seguimiento y mediremos el porcentaje de ingresos proveniente de nuevas ofertas.

Enfocaremos los esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en el mercado de los Estados Unidos, pero no abandonaremos otros mercados. Estados Unidos es el mercado más grande y es donde tenemos más experiencia. Aprenderemos más ágilmente para que luego podamos perfeccionar los enfoques y hacer pruebas rápidas en otros mercados también. Entre otras medidas, estos planes ambiciosos necesitarán que estimulemos nuestro posicionamiento de marca y nuestras comunicaciones, y que impulsemos nuestra ventaja digital.

- c) **Mantendremos nuestras capacidades de atraer diversas fuentes de financiación.** A pesar de que enfocaremos las inversiones en donantes individuales, también mantendremos nuestras capacidades en cuanto a subvenciones, donaciones en especie y donaciones importantes. Esto aumenta nuestro impacto social y solidez organizacional y reduce los riesgos.
- d) **Ayudaremos a construir una ChildFund Alliance más fuerte.** Los socios de ChildFund Alliance son y seguirán siendo fundamentales para nuestro éxito, tanto en adquisición de donantes como en impacto social. Nos comprometemos a trabajar con ellos para articular, buscar y alcanzar nuestras aspiraciones compartidas.

A pesar de que nuestro objetivo es proporcionar nuevas experiencias de donación, buscamos fuentes de financiación flexibles (no limitadas) para que podamos continuar fomentando las prioridades locales y trabajando en beneficio de la niñez.



## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA #3: CULTIVAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN PARA GENERAR VALOR E IMPACTO

Nuestra tercera dirección estratégica aborda nuestra cultura y la manera como trabajamos juntos, y de muchas formas determinará nuestra capacidad de lograr los objetivos que hemos expuesto anteriormente. Buscaremos alcanzar un ChildFund transformado cuyo talento y operaciones estén alineados para ofrecer una mejor relación calidad-precio y, en definitiva, un mayor impacto social – razón por la cual nos referimos a esta estrategia como “Innovación. Valor. Impacto.”

No podemos quedarnos de brazos cruzados y esperar lograr los resultados que hemos expuesto: mayor protección de la niñez, socios locales más fuertes, cambios y promoción de los sistemas, y nuevas experiencias de donación. Debemos innovar, y debemos hacerlo de forma intencional. No estamos buscando innovación por el simple hecho de buscarla. Definimos la innovación como “cambios positivos significativos que generan una mejor relación calidad-precio”<sup>8</sup>. Para que nuestro impacto se pueda dimensionar y sostener, debemos encontrar maneras de ofrecerlo de forma más eficiente y rentable.

**INNOVACIÓN es el conjunto de cambios positivos significativos que generan una mejor relación calidad-precio.**

**RELACIÓN CALIDAD-PRECIO es la idea de encontrar el balance adecuado entre economía, eficiencia y efectividad.**

Debemos innovar en todas las divisiones de nuestra organización y en todos los aspectos de nuestro trabajo. Debemos aprovechar el máximo potencial de nuestros empleados, socios y de los niños mismos para descubrir nuevas manera de trabajar.

Una de nuestras mejores oportunidades está relacionada con nuestra huella global. Durante los últimos años, muchos gobiernos locales y estructuras civiles han aumentado sus capacidades de forma significativa para suplir las necesidades básicas de las comunidades. En el pasado, los gobiernos de los países en desarrollo a menudo dependían de las organizaciones locales para ofrecer servicios sociales básicos. Dichas organizaciones locales dependían a su vez del apoyo significativo de ONGs internacionales para lograr resultados. En la actualidad, muchos de nuestros socios locales y otras ONGs demuestran cada vez más que pueden cumplir con las normas de calidad de forma consistente a la hora de crear programas centrados en la niñez y generar un impacto social positivo. Con frecuencia se asocian con gobiernos que proporcionan servicios sociales, los presionan para conseguir servicios adicionales y los obligan a rendir cuentas. Parte de la madurez (ciertamente no toda) que vemos entre nuestros socios locales es el resultado de nuestras inversiones.

Tenemos una oportunidad única de diferenciar nuestra organización si aprovechamos las asociaciones que hemos establecido con más de 400 organizaciones locales. Una evaluación en 2015 demostró que más de la mitad de nuestros socios actuales no solo tienen la capacidad

<sup>8</sup> Penny Jackson, Dirección de Cooperación para el Desarrollo de la OCDE: “Value for money and international development: Deconstructing myths to promote a more constructive discussion.” (Mayo 2012).

de ofrecer programas de calidad en la actualidad, sino que también podrían alcanzar e impactar de forma positiva a más niños. Asimismo, estas organizaciones maduras podrían jugar un papel importante en la asesoría de otras organizaciones que necesiten apoyo para cumplir con las normas financieras y de los programas.

Al mismo tiempo, debemos alinear los costos operativos con la financiación de los programas en cada país donde trabajamos. Creemos que en algunos países existen las condiciones adecuadas que nos permitirían reducir nuestra huella y lograr un impacto social principal o exclusivamente a través de socios. No podemos aprovechar las oportunidades ni enfrentar los retos en el vacío. Nuestro enfoque debe: posicionarnos para que podamos impactar de forma positiva a más niños con y a través de organizaciones locales sólidas; mejorar el perfil y la experiencia de ChildFund como facilitador y socio de organizaciones de la sociedad civil; y lograr la eficiencia operacional y una solidez operacional más fuerte.



Asimismo, existen muchas otras oportunidades para la innovación – en nuestros programas, en nuestra recaudación de fondos y en nuestras operaciones. No debemos reducir nuestras aspiraciones. En cambio, debemos encontrar maneras de rápidamente identificar, probar y perfeccionar nuevas ideas para que tengamos un concepto más claro de dónde gastar el dinero que tenemos limitado (y donde no gastarlo). En otras palabras, debemos desarrollar nuestra capacidad de “pensar en grande y probar en pequeño”. Al mismo tiempo, debemos volvernos mucho más hábiles y ágiles a la hora de ejecutar lo que estamos aprendiendo – para transferir los conocimientos más rápido y dimensionar nuevos enfoques.

## Lo que haremos:

Nuestro objetivo es cultivar una cultura de innovación que genere valor e impacto – para nuestros participantes, para nuestros donantes, para nuestros socios y para nuestros empleados. Nosotros:

- a) **Lanzaremos una iniciativa de cultura de innovación.** Lanzaremos una iniciativa global para identificar oportunidades y tomar medidas para aumentar la innovación. La iniciativa se enfocará en empoderamiento (p. ej. desarrollar nuestra tolerancia al riesgo para nuevas ideas, aceptar el fracaso siempre y cuando promueva el aprendizaje); información (p. ej. comunicar las oportunidades y los retos que debemos abordar, los hechos positivos que debemos reproducir, y los datos necesarios para el análisis); habilidades/conocimiento (p. ej. apoyar la capacitación formal e informal, establecer procesos para compartir ideas); y recompensas/reconocimiento (p. ej. relacionar los objetivos de desempeño con la innovación y reconocer a los empleados y los socios que encuentren mejores maneras de cumplir las promesas que les hacemos a nuestros beneficiarios).

Apoyaremos los esfuerzos estableciendo objetivos claros para los todos los niveles de la organización: a nivel mundial, para divisiones y regiones, para países, y para equipos e individuos – con el fin de enfocar la atención en “lo que estamos buscando” pero al mismo tiempo permitiendo múltiples caminos para alcanzar dicho objetivo. El desarrollo y habilitación de las capacidades también será necesario. Definiremos las habilidades clave que se necesitan, particularmente en lo relacionado con liderazgo, y nos aseguraremos de que estemos apoyando y permitiendo altos niveles de desempeño y aprendizaje. Ya hemos comenzado a desarrollar nuestras capacidades de innovación y transferiremos las habilidades, incluyendo el aprovechamiento de nuestro nuevo equipo de innovación de productos para capacitar a otros.

b) **Haremos evolucionar nuestra huella global para aumentar nuestro impacto social, nuestro perfil y nuestra solidez organizacional.**

Como lo mencionábamos anteriormente, una de las mayores oportunidades de innovación está relacionada con nuestra huella global. Para el año 2020, adoptaremos medidas e innovaciones en nuestra huella global para que los recursos se enfoquen geográficamente, de tal manera que compensen las necesidades con desempeño, aprovechen la participación de los socios locales para generar un impacto social de forma más eficiente y efectiva, y mejoren el perfil de ChildFund como facilitador y socio de las organizaciones de la sociedad civil. El modelo o los modelos operativos deben ser adaptables a contextos únicos, flexibles para ampliarlos durante desastres o en respuesta a oportunidades de financiación, capaces de aprovechar las asociaciones locales fuertes para aumentar la eficiencia operacional total, y deben incluir medidas que aborden y mitiguen los riesgos institucionales. Como parte de este esfuerzo, diseñaremos e implementaremos una nueva presencia alternativa en los países donde existan organizaciones de la sociedad civil dinámicas, un entorno propicio para que organizaciones internacionales trabajen por medio de socios, una infraestructura de información y comunicación desarrollada, y oportunidades para aprovechar las redes establecidas de organizaciones locales para la promoción y adquisición de recursos. A pesar de que esto podría implementarse de país en país, diseñaremos con una perspectiva a largo plazo para optimizar la eficiencia de los servicios administrativos por medio de las oficinas regionales.



c) Renovaremos nuestro compromiso con nuestros valores. Además de nuestras creencias, nuestros valores le dan forma a nuestra cultura organizacional. Nos mantienen unidos en el mundo de ChildFund e implican expectativas sobre el desempeño y comportamiento necesarios para el éxito. Para alcanzar nuestros objetivos debemos actuar en conformidad con nuestros valores a diario. Nuestros valores son<sup>9</sup>:

1. **Promover resultados positivos para los niños.**
2. **Demostrar integridad**, actitud receptiva y honestidad, incluyendo una buena administración de los recursos.
3. Ratificar el **respeto y el valor del individuo.**
4. **Defender la diversidad** de pensamiento y experiencia.
5. **Fomentar la innovación** y los desafíos.
6. **Conectar y colaborar de forma** proactiva.

En el año fiscal 2016, los líderes ofrecerán una serie de Talleres de Valores para discutir nuestros valores y cómo los podemos incorporar mejor en nuestro trabajo. Estos talleres darán inicio a nuestro enfoque más amplio y a largo plazo sobre vivir y actuar en conformidad con nuestros valores. Durante los próximos cuatro años, nuestra estrategia nos impulsará a poner especial atención a nuestro valor de "fomentar la innovación y los desafíos".

<sup>9</sup> En nuestra página web hay una explicación completa de nuestros valores.



## CUADRO DE MANDO 2020

Hemos desarrollado un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard – BSC) para aclarar aún más nuestros objetivos estratégicos – lo que queremos lograr para el año 2020 – y la manera como mediremos nuestro progreso. Un BSC es un sistema estratégico de planeación y gestión utilizado ampliamente en empresas, gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro alrededor del mundo, con el fin de alinear las actividades institucionales con la visión y estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones, y monitorear el desempeño organizacional en comparación con los objetivos estratégicos. Las versiones sin ánimo de lucro generalmente articulan objetivos y medidas en relación con 4 perspectivas claves: Impacto Social, Financiero, Operaciones Internas, y Aprendizaje y Crecimiento. Al inicio de la estrategia y cada año a partir de ahí fijaremos un objetivo para cada medida: un cambio en número o porcentaje por el cual trabajaremos para alcanzar al final del año. Cada año también fijaremos una serie de iniciativas estratégicas diseñadas para lograr los objetivos establecidos. Este seguimiento continuo nos ayudará a aprender y adaptarnos con el paso del tiempo, y también a volvernos más ágiles y receptivos a los cambios en nuestro entorno y desempeño.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	MEDIDAS
<b>Impacto Social</b>	Mejorar nuestros resultados y la calidad de nuestro trabajo, particularmente en lo relacionado con protección de la niñez	# de niños, por etapa de vida y sexo, alcanzados con los programas que cumplen con las normas del Programa Central Fuerte de las Etapas de Vida
	Fortalecer nuestro portafolio de socios locales	% de socios locales que son fuertes
	Profundizar la promoción de los asuntos relacionados con protección de la niñez	# de países que integran la promoción de la protección de la niñez en sus programas
	Profundizar y enriquecer las experiencias de los donantes	Grado de recomendación (NPS por sus siglas en inglés) % de donantes que aumentan las donaciones interanualmente
<b>Financiero</b>	Aumentar la solidez financiera / sostenibilidad	Ingreso total en efectivo
		Ingreso total en efectivo ilimitado
		# de patrocinadores y otros donantes sostenibles
		Fuente segura para años fiscales actuales y futuros
<b>Operaciones Internas</b>	Mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones	\$ del programa entregado por empleado
		% de unidades que cumplen con los Indicadores Clave de Desempeño estratégicos
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Fomentar una cultura de innovación para lograr nuestra estrategia	# (inicial) de nuevas ofertas para donantes puestas a prueba / en la fuente; % (futuro) de ingresos provenientes de nuevas ofertas
		% de empleados que reportan que somos innovadores
	Garantizar un personal capacitado y efectivo	% de cargos de gerentes y directores asumidos por empleados de alto desempeño

ILLUSTRATIVE – NOT YET FINALIZED



## FINANCIAR LA ESTRATEGIA

Todavía estamos operando en medio de una economía global deprimida. A pesar de que hay indicios de crecimiento, la recuperación es lenta y los mercados financieros permanecen volátiles. Esta incertidumbre afecta los ingresos disponibles y la riqueza, lo que genera un impacto directo en el desempeño de los patrocinios. En nuestras proyecciones asumimos únicamente una recuperación modesta de la economía de los Estados Unidos.

El patrocinio de los Estados Unidos ha ido en descenso desde 2008, y los patrocinios de ChildFund Alliance se han debilitado desde mediados de 2013. Quedarnos cruzados de brazos significaría continuar presenciando la reducción de los patrocinios de los Estados Unidos. Las medidas expuestas en nuestra estrategia están diseñadas para darle vuelta a la situación de los patrocinios y nuestro modelo financiero asume que habrá un crecimiento a partir del año fiscal 2017.

El crecimiento de los patrocinios será fundamental ya que no podemos depender de los ingresos de nuevos productos en el futuro inmediato – tomará tiempo generar nuevos productos prometedores para dimensionar e impactar los ingresos totales.

Nuestro enfoque para financiar la estrategia será:

- 1) **Financiar por medio de nuestro presupuesto operativo anual:**
  - a. **Reajustar el personal y los recursos existentes** para apoyar nuestra estrategia;
  - b. **Invertir en una pequeña serie de iniciativas** que apoyen directamente nuestras direcciones estratégicas enfocadas en el bienestar de la niñez (#1) y en la cultura de innovación (#3);
- 2) **Financiar por medio de fuentes alternativas:**
  - a. **Invertir en experiencias de donación transformadoras** (dirección estratégica #2) para revertir la disminución de los ingresos por patrocinios y generar efectivo, y también para desarrollar nuevos productos que atraigan y retengan donantes sostenibles;
  - b. **Buscar subvenciones institucionales** para financiar iniciativas relacionadas con los programas.

Las nuevas direcciones estratégicas necesitarán que alineamos nuestras actividades, recursos humanos y fuentes de financiación de forma deliberada para que alcancemos nuestros objetivos a corto plazo así como para posicionar a ChildFund en la ruta del éxito a largo plazo.

El plan estratégico cubre los años fiscales 2017 a 2020. Durante el año fiscal 2016 finalizaremos la planeación y el presupuesto para las iniciativas estratégicas, posicionaremos la organización para alinear las unidades operativas con la estrategia, comenzaremos a invertir de forma estratégica en canales y productos de donantes sostenibles que sean prometedores, y continuaremos con nuestro enfoque en la optimización de la inversión de comercialización.

## Resumen de los costos proyectados

Para aumentar los ingresos y mejorar nuestro impacto programático, proponemos el siguiente enfoque para el periodo del plan de cuatro años:

	COSTO PROYECTADO	ESTADO
<b>Reajustar el personal y los recursos existentes</b> para apoyar nuestra estrategia	Por definirse	En curso
<b>Invertir en una pequeña serie de iniciativas</b> que apoyen directamente nuestras direcciones estratégicas enfocadas en el bienestar de la niñez (#1) y en la cultura de innovación (#3)	\$2.8M	Fondos presupuestados años fiscales 2017 a 2020
<b>Invertir en experiencias de donación transformadoras (dirección estratégica #2)</b> para revertir la disminución de los ingresos por patrocinios y generar efectivo, y también para desarrollar nuevos productos que atraigan y retengan donantes sostenibles	\$8M	Fuentes de financiación deben ser identificadas
<b>Buscar subvenciones institucionales</b> para financiar iniciativas relacionadas con los programas	Por definirse	Todavía no ha comenzado





ChildFund<sup>®</sup>  
International

CHILDFUND INTERNATIONAL, 2821 EMERYWOOD PARKWAY

RICHMOND VA 23294-3725

[WWW.CHILDFUND.ORG](http://WWW.CHILDFUND.ORG)

NOVIEMBRE DE 2015