


Visión Mundial Internacional  
**Informe de Rendición de  
Cuentas**  
2014





# Informe de Rendición de Cuentas





*Visión Mundial es una organización  
cristiana de ayuda, desarrollo y advocacy  
dedicada a trabajar con niños, niñas  
familias y comunidades en todo el mundo  
para superar  
la pobreza y la injusticia.*

© Visión Mundial Internacional 2015

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida en cualquier forma, sin permiso previo del publicador, con excepción de breves extractos en comentarios.

Para obtener copias de ésta u otras publicaciones de Visión Mundial Internacional, por favor visite [www.wvi.org](http://www.wvi.org) o envíe un correo electrónico a [wvi\\_publishing@wvi.org](mailto:wvi_publishing@wvi.org).

Todos los comentarios y preguntas son bienvenidos. Se agradece toda información que se proporcione sobre el uso hecho del material de este informe en la capacitación, investigación o evaluación de programas. Las copias de las políticas mencionadas en este documento están disponibles si se solicitan. Para obtener información más detallada sobre temas específicos, por favor póngase en contacto con:

(Sr.) Elie Gasagara  
Líder de la Confraternidad, Depto. Global de Rendición de Cuentas  
Visión Mundial Internacional  
Correo electrónico: [elie\\_gasagara@wvi.org](mailto:elie_gasagara@wvi.org)

# PRÓLOGO DEL PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA DE VMI Y DEL PRESIDENTE INTERNACIONAL

(I.I)

La responsabilidad por el uso adecuado de los recursos de los donantes y por los resultados obtenidos con ellos, comienza con las decisiones individuales tomadas por cada miembro del personal.

En un año de resultados mejorados en el campo, a pesar de las limitaciones financieras cada vez más rigurosas, nos sentimos alentados por el profesionalismo y el compromiso ético del personal y los voluntarios de Visión Mundial.

Esto se ve reforzado por una mayor concientización del valor de la rendición de cuentas entre los miembros de las comunidades a las que servimos. Muchas cosas contribuyen con esto, pero la que se volvió cada vez más prominente en el 2014, fue nuestro enfoque de Voz y Acción Ciudadanas. Más de 600 programas en 45 países emplearon esta metodología, por medio de la cual las comunidades fueron empoderadas para comprender sus derechos y exigir mejores servicios, especialmente para sus niños y niñas más vulnerables. No hace falta decir que una comunidad empoderada suscita un mejor escrutinio sobre sus socios para el desarrollo, como Visión Mundial. Eso nos mantiene a todos más alertas.

En los casos en los que hemos sido conscientes de los fallos, en aquellos en los que se presentaron situaciones de malversación de activos y de fraude, hemos optado por la apertura al respecto en este informe. Hemos utilizado cada incidente como una lección para la gerencia y para el personal. Esto incluyó ocho talleres anticorrupción para 680 líderes y gerentes de la organización. El hecho de que los casos de robo, fraude y corrupción no hayan sido significativos, teniendo en cuenta el alcance y el contexto del trabajo de Visión Mundial, es un testimonio de la motivación y el sentido de vocación de la inmensa mayoría de nuestro personal.

Además de nuestro apoyo entusiasta a la Carta de Responsabilidad y Transparencia de las ONG Internacionales y a un nuevo compromiso de publicar la información a través de la Iniciativa Internacional sobre la Transparencia de la Ayuda (IATI, *International Aid Transparency Initiative*), Visión Mundial sigue manteniéndose a sí misma responsable de rendir cuentas a nuestros propios Resultados del Bienestar Infantil. Estos están diseñados para permitir análisis anual, que siempre está en evolución, del grado en el que estamos mejorando la vida de los niños y niñas en todos nuestros programas - incluyendo la ayuda, el advocacy, el desarrollo y las microfinanzas.

En el 2014, continuamos apoyando la iniciativa de las Naciones Unidas "Todas las mujeres, todos los niños" para cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio relacionados con la salud infantil y de la mujer. Nuestro compromiso de cinco años por 1500 millones de dólares está siendo revisado de manera independiente, a intervalos regulares. El informe final será publicado en el 2015.



*Kevin J. Jenkins*

Presidente y Director Ejecutivo, Visión Mundial Internacional



*Josef Stiegler*

Presidente, Junta Directiva de Visión Mundial Internacional

El 2014 fue un año con muchos nuevos desafíos. Grandes cantidades de ayuda de los donantes fueron canalizadas a lugares delicados, como Irak y la República Centroafricana. Hubo una respuesta urgente a la devastación causada por el huracán en Vanuatu, en el Pacífico, y Visión Mundial comenzó a desempeñar un rol prominente a la hora de promover entierros seguros durante el brote de la enfermedad viral del ébola en Sierra Leona.

Cada uno de estos eventos fue una gran oportunidad para hacer el bien a los niños y niñas más vulnerables del mundo - y de poner a prueba nuestro compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas. Esperamos que disfrute la lectura sobre esas actividades, y muchas otras, en este informe.

**ÍNDICE**

<b>SOBRE EL INFORME</b>	<b>5</b>
INCREMENTANDO EL PERFIL DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS	6
INFORMES DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS	6
<b>SECCIÓN DE PERFILES</b>	<b>8</b>
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	8
PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS	8
ÁMBITO DE LOS PROGRAMAS DE VM	9
GOBERNANZA	9
<i>Estructura de la gobernanza y el proceso de toma de decisiones</i>	10
<i>División de poderes</i>	11
<i>Proceso para apoyar el desempeño del máximo organismo de gobernanza</i>	11
<i>Número de miembros del máximo organismo de gobernanza</i>	11
<i>Mecanismos para las partes interesadas internas</i>	11
<i>Compensación para los miembros de los organismos más altos de gobernanza</i>	11
<i>Conflictos de interés</i>	11
<i>Diversidad en la composición de los organismos de gobernanza</i>	12
POLÍTICAS DE LA CONFRATERNIDAD Y ADMINISTRATIVAS	12
<i>Cumplimiento</i>	12
<b>EFFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS</b>	<b>14</b>
MARCO DE RENDICIÓN DE CUENTAS PARA LOS PROGRAMAS (PAF, PROGRAMME ACCOUNTABILITY FRAMEWORK) Y PARTICIPACIÓN CON LAS COMUNIDADES	14
NIÑOS Y NIÑAS QUE PARTICIPAN EN EL PATROCINIO INFANTIL	14
POLÍTICA REVISADA DE LA CONFRATERNIDAD DE VISIÓN MUNDIAL SOBRE EL PATROCINIO INFANTIL	14
<i>Evidencia de la efectividad: Investigación sobre el Patrocinio Infantil</i>	15
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE PARTES INTERESADAS AFECTADAS	15
Voz y Acción Ciudadanas (VAC)	17
RENDICIÓN DE CUENTAS A LAS COMUNIDADES AFECTADAS	18
<i>Desarrollo de la capacidad del personal</i>	20
<i>Desarrollo a partir de la capacidad local</i>	21
<i>Consulta comunitaria</i>	21
<i>Mecanismos de retroalimentación y quejas</i>	22
MONITOREO DEL DESEMPEÑO Y EL RIESGO	24
<i>Marco de medición de Visión Mundial</i>	24
<i>Tablero global de control para las oficinas nacionales</i>	25
<i>Otros tipos de evaluación en Visión Mundial</i>	27
<i>Manejo del riesgo empresarial</i>	27
<i>Manejo de la seguridad y de las flotas</i>	28
<i>Manejo de las cadenas de suministro</i>	31

MONITOREO DEL IMPACTO	33
<i>Medir el progreso en los Objetivos del Bienestar Infantil</i>	33
<i>Resultados de la calidad de informes</i>	35
<i>Resultados de la calidad de la evidencia</i>	36
PROGRAMAS GLOBALES	37
<i>Salud sostenible</i>	37
<i>VisionFund International</i>	41
<i>Asuntos Humanitarios y de Emergencias</i>	44
GÉNERO Y DIVERSIDAD	46
PROTECCIÓN INFANTIL	47
CAMPAÑAS DE ADVOCACY Y DE CONCIENTIZACIÓN PÚBLICA	47
MANEJO AMBIENTAL	48
EDUCACIÓN Y HABILIDADES PARA LA VIDA	50
RESILIENCIA Y MEDIOS DE SUBSISTENCIA	52
<b>GESTIÓN FINANCIERA Y AUDITORÍAS</b>	<b>53</b>
GESTIÓN FINANCIERA Y CONTROLES INTERNOS	53
AUDITORÍA GLOBAL INTERNA	56
<b>GESTIÓN DE GENTE Y CULTURA</b>	<b>57</b>
OUR PEOPLE	59
IDENTIDAD CRISTIANA	60
REMUNERACIÓN	60
RESPUESTA A LA RETROALIMENTACIÓN Y LAS QUEJAS DEL PERSONAL	63
<b>PRÁCTICAS ÉTICAS</b>	<b>64</b>
ANTICORRUPCIÓN	64
<i>Manejo de las pérdidas y el fraude en VisionFund</i>	65
<i>Tomando una postura en contra de la corrupción - Capacitación del personal</i>	65
<b>PATROCINIO INFANTIL Y MERCADEO</b>	<b>67</b>
COMPROMISO DEL PATROCINIO Y LEVANTAMIENTO DE FONDOS	67
PROCESOS Y SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DEL PATROCINIO INFANTIL	67
PARTICIPACIÓN DIGITAL SEGURA PARA LA NIÑEZ	67
<b>ANEXO 1: DIVULGACIÓN DE LOS INFORMES DE NIVEL C DE LA INICIATIVA GLOBAL DE PRESENTACIÓN DE INFORMES (GRI, GLOBAL REPORTING INITIATIVE)</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO 2: DIVULGACIONES ESPECÍFICAS RELACIONADAS CON EL FORMULARIO 990 DEL IRS</b>	<b>74</b>

## Sobre el informe

(2.1, 2.2, 2.3)

Visión Mundial Internacional (VMI) publica un informe de rendición de cuentas todos los años, que describe en detalle los logros de la organización en el cumplimiento de sus compromisos con las diversas partes interesadas. Estos incluyen las contribuciones al bienestar infantil y de las comunidades, en las que trabaja la organización. El informe presenta el trabajo de rendición de cuentas de Visión Mundial para el año fiscal 2014 (AF14), el período que abarca del 1ero de octubre del 2013 al 30 de septiembre del 2014, como parte de los requisitos de membresía de la Carta de Responsabilidad y Transparencia de las ONG Internacionales.

Si bien es cierto que Visión Mundial (VM) adoptó un ciclo de dos años para presentar un informe detallado, con una versión más corta publicada en año de en medio, este informe presenta la rendición de cuentas de la organización en un tamaño razonable, al tiempo que cumple con la plantilla de presentación de informes de la Carta de la ONGI. El informe hace varias referencias al informe del 2012 sobre la rendición de cuentas de Visión Mundial, el cual presentó las experiencias de rendición de cuentas en detalle, destacando los sistemas, prácticas y políticas de la organización, incluyendo los principales cambios y actualizaciones.

No hay cambios significativos de los periodos anteriores de presentación de informes en el alcance, la cobertura o los métodos de medición aplicados en este informe. Sin embargo, es importante mencionar los siguientes cambios en las operaciones de Visión Mundial:

- **La venta de Credo, la institución de microfinanzas de VisionFund en Georgia.** Esta fue la institución de microfinanzas (IMF) más grande en la región de Oriente Medio y Europa del Este (MEER).
- **La respuesta humanitaria en Irak.** Visión Mundial inició nuevas operaciones en el 2014 para responder a las necesidades críticas de las personas afectadas por la guerra en Irak y Siria.
- Nuevas operaciones en la República Centroafricana. Visión Mundial inició sus operaciones en respuesta a la crisis política y el conflicto social.

Este informe es producido por Visión Mundial Internacional, en nombre de todas las entidades de Visión Mundial, incluyendo VisionFund International. Ha sido elaborado por el Equipo Global de Rendición de Cuentas con las aportaciones de todas las entidades y departamentos pertinentes dentro de la organización. El informe es revisado por el Comité de Operaciones de VMI (OpComm) y el Comité de Auditoría y Riesgo de la Junta Directiva de Visión Mundial Internacional. Después de que todas las revisiones se han completado, el informe se corrige de nuevo, es editado y acomodado por un equipo antes de su lanzamiento final por la Oficina Global de Rendición de Cuentas. Nuestra intención es mejorar los futuros procesos de presentación de informes con información que provenga directamente de las oficinas nacionales (ON). Esperamos llegar a un punto en el que las ON adopten completamente los componentes de la rendición de cuentas en sus informes anuales.

El informe es preparado para todas las audiencias interesadas en el trabajo de rendición de cuentas de Visión Mundial, incluidas las organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales y nacionales, los miembros de la Carta de Responsabilidad y Transparencia de las ONGI, otros socios y las partes interesadas de Visión Mundial, tales como las instituciones gubernamentales, donantes, líderes y miembros de las comunidades locales, así como nuestro personal interno. Como miembro de la Carta de Responsabilidad y Transparencia de la ONGI, Visión Mundial publica este informe en la página web de la Carta, conjuntamente con los comentarios del Panel de Revisión Independiente de dicha entidad (*IRP, Independent Review Panel*) y la respuesta de Visión Mundial a los comentarios del IRP. El informe también se publica en el sitio web de Visión Mundial en <http://www.wvi.org/accountability/>. Un resumen del contenido es compartido con el personal de VM en su sitio de intranet ([WVCentral.org](http://WVCentral.org)) y se insta a todos los miembros del personal a que lo lean. Se anima a todos los destinatarios a compartir sus comentarios con Visión Mundial a través de la persona de contacto.



Este informe no cubre las organizaciones de base comunitaria de la sociedad civil (CSO), las que en algunos países son contratadas para gestionar determinados aspectos de los programas o proyectos específicos. Se puede encontrar más información sobre la rendición de cuentas en nuestro enfoque de desarrollo en la sección de Efectividad de Programas, de este informe.

### Incrementando el perfil de la rendición de cuentas

El liderazgo de Visión Mundial demuestra su compromiso con la promoción y mejora de las buenas prácticas de rendición de cuentas dentro de la organización, lo que se manifiesta a través de declaraciones públicas y de los procesos internos de toma de decisiones. Durante este período de presentación de informes, el liderazgo decidió asignar recursos adicionales necesarios para un líder a tiempo completo para la Unidad Global de Rendición de Cuentas, lo que permitió la contratación de un nuevo líder de la Confraternidad de VM a cargo de todas las iniciativas de rendición de cuentas de toda la organización. Después de una amplia consulta con las diferentes oficinas internas, se creó una definición revisada y simple de la rendición de cuentas de la organización. La definición abarca las prácticas de rendición de cuentas, internas y externas, y se aprobó en enero del 2015. La misma será compartida en el próximo informe de rendición de cuentas.

Este entendimiento común de la rendición de cuentas ayuda a diferentes departamentos y entidades a unir esfuerzos en pos de la mejora de las buenas prácticas y del desarrollo de una cultura de rendición de cuentas para Visión Mundial.

#### ■ **Revisión Anual del 2010 de Visión Mundial Internacional**

Este documento proporciona una descripción de alto nivel de las actividades de la Confraternidad de VM en el 2010, incluyendo los aspectos más destacados del programa y casos de estudio seleccionados.

#### ■ **Estados Financieros Consolidados de Visión Mundial Internacional y sus Afiliados**

Estos estados financieros completos son auditados por KPMG, la firma internacional de contabilidad. Tenga en cuenta que las cifras incluidas en los estados financieros difieren de las cifras globales que figuran en el informe de rendición de cuentas para toda la Confraternidad de VM. Esto se debe a que ciertas oficinas nacionales de VM no se consolidan en los estados financieros de Visión Mundial Internacional, para efectos contables.<sup>1</sup> Los estados financieros auditados para cada una de las oficinas nacionales no consolidadas están disponibles en sus sitios web individuales.

### Informes de rendición de cuentas

En aras de la transparencia, la presentación de informes de la rendición de cuentas permite la evaluación y divulgación de nuestros logros, así como aquellas áreas en las que no logramos cumplir las promesas hechas o con nuestros propios estándares internacionales. Esto ofrece una oportunidad para el análisis sustancial de la importancia y la eficiencia de nuestro trabajo en un momento en el que hay un aumento en la exigencia de una mayor transparencia por parte de todos los actores de la cooperación del desarrollo global.

En el 2014, VM inició la presentación de informes de la rendición de cuentas en las oficinas nacionales, instando a diferentes oficinas a incluir un componente de rendición de cuentas en sus informes externos anuales, sin tener que elaborar un informe separado. Este esfuerzo comenzó con un taller de rendición de cuentas para 29 miembros del personal, organizado en Suazilandia, en el cual se desarrollaron una plantilla y una guía. La plantilla sirvió como un punto de partida para fomentar a las oficinas a que adoptaran una perspectiva de rendición de cuentas en sus informes. Los representantes fueron convocados de todas las oficinas de VM de la parte sur de África y de Visión Mundial Internacional. Se incluirán más detalles sobre las ON que adoptaron esta forma de presentar informes de rendición de cuentas en el próximo informe.

<sup>1</sup>Véase la Nota 1 de los estados financieros consolidados de Visión Mundial Internacional y sus afiliados para obtener detalles adicionales sobre las entidades no consolidadas.

En nuestra búsqueda por alcanzar los objetivos de la Iniciativa Internacional sobre la Transparencia de la Ayuda (*IATI, International Aid Transparency Initiative*), VM ha definido un plan de trabajo comprometido con la publicación en la IATI, centralizando y publicando la información de VM bajo una entidad legal (Visión Mundial Internacional). La publicación de la IATI se iniciará con la información relacionada con las donaciones de gobierno en el 2015, mientras que la información sobre otras fuentes de financiamiento se publicará en el 2016. Se incluirán más detalles sobre la publicación de la IATI en el próximo informe de rendición de cuentas.

## Sección de perfiles

(2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 3.1, 3.2, 3.3, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.6, 4.7, 4.8)

### Perfil de la organización

Como se ha indicado anteriormente, este informe se refiere a la obra de Visión Mundial Internacional como una entidad legal específica. También se hace referencia a la Confraternidad de VM,<sup>2</sup> que es la red federada colectiva de las oficinas nacionales. Visión Mundial es una organización cristiana de ayuda, desarrollo y advocacy dedicada a trabajar con niños, niñas familias y comunidades en todo el mundo para superar la pobreza y la injusticia. La organización sirve a todas las personas, independientemente de su religión, grupo étnico o género.

Visión Mundial trabaja en más de 90 países, entre zonas urbanas y rurales. La organización emplea a personal local para desarrollar alianzas locales, que fortalezcan las comunidades y empoderen a los niños y niñas. Se ha comprometido a ayudar a los niños y niñas a que disfruten de la vida en toda su plenitud. Trabaja con las familias, las comunidades y los socios locales y se orienta hacia la mejora del bienestar de los niños y niñas vulnerables en los aspectos más importantes de sus vidas. Se pueden encontrar más detalles sobre los valores fundamentales, la visión y la misión en el sitio web de VMI [www.wvi.org](http://www.wvi.org).

En el espíritu de fortalecer el buen trabajo realizado en las áreas técnicas, VM ha creado tres Programas Globales que reflejan las áreas de su competencia más fuerte, para proporcionarle el liderazgo en la industria:

- VisionFund International
- Asuntos Humanitarios y de Emergencia
- Salud Sostenible - incluyendo Salud y Nutrición, WASH (agua, saneamiento e higiene) y Asistencia Alimentaria.

### Premios y reconocimientos

Si bien VM reconoce la necesidad de llevar un registro de los premios concedidos a sus entidades, no se ha optado por un mecanismo de seguimiento aún. Sin embargo, los siguientes premios sí han sido registrados:

- Respuesta de WV al Tifón Haiyan (Yolanda) en Filipinas: Primer lugar en la categoría a Mejor Gestión de Crisis de los premios del 2014 para organizaciones sin fines de lucro de PR Daily. Este premio fue otorgado por el pronto, exhaustivo y eficaz trabajo de comunicar las necesidades de aquellos afectados por el tifón Haiyan en Filipinas.
- VM Alemania obtuvo el primer puesto en el ranking de *Spiegel Online Transparenz*. Este ranking de la revista de noticias más influyente de Alemania, *Spiegel Online*, en su edición de noviembre del 2014 se enfoca en la transparencia. En todas las tres categorías - los objetivos, las actividades y el impacto - VM recibió la calificación más alta con una puntuación máxima de 5.0 puntos. Solamente otra ONG alemana alcanzó esta puntuación. El ranking se basa en un estudio realizado por Phineo, una organización independiente sin fines de lucro que se especializa en el análisis de la labor de las ONG y de consultoría para la participación cívica.
- Visión Mundial recibió tres Premios de Aprendizaje y Apoyo Acreditado de Modelos de Proyectos (PALS, Project Model Accredited Learning and Support), otorgados por la Fundación Learn X Asia-Pacific por:
  - Mejor Modelo de eLearning a Medida / Personalizado - Finalista
  - Mejor Modelo de eLearning en línea - Oro
  - Mejor Pionero de Nuevas Tecnologías de Implementación de eLearning - Platino.

<sup>2</sup>La palabra "confraternidad" se utiliza en un sentido informal, no como un término técnico que se refiera a un tipo específico de entidad legal.

## Ámbito de los programas de VM

En la Tabla I, a continuación, se muestra la escala de la Confraternidad de VM. Estas cifras provienen de la Confraternidad de VM (VMI y sus entidades afiliadas). No hubo cambios significativos en 2014 en relación con el tamaño, la estructura y la propiedad de la Confraternidad de VM.

**Tabla I: Escala de Visión Mundial Internacional**

<b>Visión Mundial Internacional en el Año Fiscal 2014</b>	
<b>Programas</b>	
Países operativos	Vea dónde trabajamos <a href="http://www.wvi.org">http://www.wvi.org</a>
Niños y niñas registrados para el patrocinio infantil	4.261.325
Número de niños y niñas patrocinados	3.411.861
Número de programas de desarrollo	1660
Número estimado de niños y niñas que se benefician directamente de la programación de VM <sup>3</sup>	40 millones
Número promedio de beneficiarios que recibieron ayuda alimentaria en el 2014 <sup>4</sup>	8 millones
<b>Recursos y Gastos</b>	
Ingresos totales (efectivo, productos alimenticios y donaciones en especie)	2.804.601.314
Gasto total	2.809.141.411
Gasto en programas de desarrollo	1.700.470.770
Gastos en los programas de ayuda y rehabilitación	628.677.304
El gasto en educación y el advocacy de las comunidades	30.270.269
Administración	140.044.895
Levantamiento de fondos	309.678.173
<b>Gente</b>	
Número de empleados (incluyendo VisionFund International)	45.632
Voluntarios	23.313

## Gobernanza

La gobernanza global y la estructura operativa de VMI y sus entidades afiliadas permanece tal y como se describe en nuestros informes de rendición de cuentas del 2010 y 2012. Este informe ofrece actualizaciones pertinentes sobre la

<sup>3</sup>La cifra de 60 millones, reportados el año pasado, corresponde a un acumulado en comparación con la cifra actual (40 millones), que es solamente para el año 2014. Los 40 millones se componen de 35 millones que se benefician de la programación de los PDA, incluyendo 4 millones de niños y niñas registrados, 7 millones que se benefician de las respuestas de HEA, 7 millones en otros proyectos de gran envergadura y 3 millones de VisionFund International, menos una superposición estimada de 12 millones.

<sup>4</sup>La cifra de 1,5 millones reportados el año pasado es un promedio mensual, mientras que la cifra actual es para todo el año 2014.

gobernanza de VM y responde a las preguntas planteadas por el Panel de Revisión Independiente sobre el informe del 2013.

Las oficinas del Centro Global de VMI son responsables de las estrategias, las políticas, los estándares y los controles globales. La Oficina Ejecutiva del Centro Global, con sede en Londres, alberga a la Oficina del Presidente y a algunos líderes de la Confraternidad en roles clave. Las funciones clave (incluyendo TI, finanzas, programación, recursos humanos y cadenas de suministro) se encuentran en otras ciudades alrededor del mundo. La lista completa de los lugares donde VMI y sus entidades afiliadas trabajan, se puede encontrar en el sitio web de VMI ([www.wvi.org](http://www.wvi.org)) en el enlace “Dónde trabajamos”.

VMI se constituyó en 1977 como una corporación religiosa sin fines de lucro, en el Estado de California, EE.UU. VMI goza de un estatus de exención de impuestos bajo la sección 501 (c) (3) del código tributario federal de los Estados Unidos, basándose en los propósitos caritativos y religiosos señalados en su declaratoria de misión.

### La estructura de gobernanza y el proceso de toma de decisiones

La estructura de gobernanza federal que incluye a la Junta Directiva de VMI, el máximo organismo de gobernanza de la organización,<sup>5</sup> y a las juntas directivas nacionales, es óptimo para proporcionar apoyo a la misión de VM en la práctica. La Junta Directiva de VMI se compone de miembros provenientes de las juntas directivas nacionales, las cuales cuentan con experiencia y conocimientos diversos. Dado que los miembros provienen de diferentes regiones del mundo, poseen una buena comprensión de los contextos regionales y nacionales y proporcionan perspectivas únicas de representación de las partes interesadas. El resultado es la capacidad de utilizar su profundo conocimiento y proporcionar un insumo estratégico y supervisión a nivel global.

La junta directiva internacional, que forma parte del Centro Global (CG), establece las políticas que tienen implicaciones para toda la Confraternidad (globales). Como miembros de la Confraternidad de VM, las oficinas nacionales han cedido voluntariamente ciertas reservas de poder al Centro Global, para que el funcionamiento de la Confraternidad sea lo más eficiente posible. Estas son:

- asegurar la rendición de cuentas
- proporcionar mayordomía global
- promover el camino de Visión Mundial
- el desarrollo de capacidades y líderes a todo lo largo y ancho de la Confraternidad de VM.

Las juntas directivas nacionales (en las instancias donde existen) proporcionan supervisión de gobernanza a sus entidades locales. Desempeñan un rol importante en la contextualización de las políticas de la Confraternidad y, en caso de que sea necesario, establecen las políticas nacionales adicionales, siempre y cuando estas políticas se alineen con las políticas de la Confraternidad. Esto permite que los procesos de toma de decisiones estén lo más cercano posible a donde esas decisiones tienen el mayor impacto.

Es importante destacar que, en las revisiones del 2013 y 2014 de la Política de la Junta Directiva de VMI sobre juntas directivas nacionales y consejos consultivos, se estableció una Carta para las Relaciones de Participación, la cual describe más a detalle los derechos de decisión, las revisiones y expectativas entre las juntas directivas nacionales y el CG. Esto nos ha alentado a crear una mayor claridad en las directrices publicadas sobre asuntos de importancia.

En el 2014, el manejo eficaz de los riesgos, incluyendo el cumplimiento, fue una alta prioridad para las juntas directivas nacionales. Se inició un esfuerzo específico a nivel de juntas directivas nacionales para desarrollar la comprensión que estas poseen sobre su rol fundamental en la supervisión del riesgo, de acuerdo con la Política de la Confraternidad sobre el Manejo del Riesgo Empresarial y con la contextualización para satisfacer las necesidades regulatorias locales. Esto continúa siendo un punto focal de los esfuerzos del Depto. Global de Gobernanza e incluye la capacitación y el desarrollo de herramientas para un mayor apoyo a las juntas directivas.

<sup>5</sup>Con la excepción de ciertas decisiones que sólo pueden tomar todos los Miembros del Consejo.

## División de poderes

La Junta Directiva de VMI supervisa y evalúa al presidente y al director ejecutivo (CEO), utilizando un protocolo que establece y evalúa anualmente los objetivos de gestión del desempeño. El presidente y el CEO han establecido un método integral de apoyo para la Junta Directiva de VMI, al designar personal principal dentro de cada comité para proporcionar *expertise* o pericia en la materia. La junta directiva también recibe informes de la gerencia, basados en las prioridades definidas por la junta directiva.

## Proceso para apoyar el desempeño del máximo organismo de gobernanza

El número de miembros de la Junta Directiva de Visión Mundial Internacional es representativo de las regiones donde opera la organización. Los miembros son seleccionados por los foros electorales procedentes de estas regiones, basados en criterios definidos. La junta directiva ha establecido un *Manual de Políticas Permanentes*, que describe los nombramientos, los límites de términos, las responsabilidades y los mecanismos internos de rendición de cuentas que apoyan la eficiencia de la junta directiva internacional.

Las revisiones se llevan a cabo regularmente, después de cada reunión, para evaluar el desempeño de la labor de la junta directiva. Además, se lleva a cabo una amplia revisión de pares. En el 2014, se iniciaron los trabajos para establecer un protocolo adicional de evaluación para cada ciclo de tres años, basándose en los factores críticos de éxito definidos para la eficiencia de la junta directiva. Todos estos mecanismos son revisados por la Comité de Gobernanza de la Confraternidad de la Junta Directiva de VMI, a la cual se le encarga la responsabilidad de asesorar a la junta directiva sobre las áreas de mejora para la auto-gobernanza.

## Número de miembros del máximo organismo de gobernanza

La junta de VMI tiene 24 miembros, 23 de los cuales son independientes / no ejecutivos.

## Mecanismos para las partes interesadas internas

Existe un compromiso continuo, transparente y significativo entre las partes interesadas internas y la Junta Directiva de VMI, a través del personal principal que sirve en sus comités, así como aquellos que presentan informes y actualizaciones a la junta directiva en pleno. Las recomendaciones del personal a los comités sobre diversos aspectos del ministerio serán considerados con regularidad. Además, existe un Comité de Gente específico, cuyo objetivo principal es asesorar a la junta directiva en pleno en cuestiones de personal. La junta directiva recibe un informe de la gerencia sobre la encuesta anual de compromiso del personal.

En 2014, Gobernanza Global inició una evaluación anual de las juntas directivas nacionales y del liderazgo regional sobre los temas relacionados con la salud de la Confraternidad federada, sobre todo centrándose en la toma de decisiones y la colaboración. Esos resultados también fueron compartidos con la Junta Directiva de VMI.

Estos ejemplos demuestran un mecanismo sistemático por parte de las partes interesadas internas para comunicarle a la Junta Directiva de VMI una variedad de temas.

## Compensación para los miembros de los organismos más altos de gobernanza

Los miembros de la Junta Directiva de VMI son voluntarios y no reciben compensación alguna. *Tenga en cuenta que el presidente y director ejecutivo, miembro del personal que sí recibe compensación, es un miembro ejecutivo de la junta directiva.*

## Conflictos de interés

Todos los miembros de la Junta Directiva de VMI deben cumplir con un alto estándar de criterios para su selección, el cual incluye el comportamiento ético y deben ser seleccionados basándose en una sólida reputación. También deben identificar anualmente y revelar cualquier conflicto de interés, real o potencial, para evitar incluso la percepción de que algo incorrecto está sucediendo y que pudiera dañar al ministerio. De acuerdo con la política de la Confraternidad, los intereses financieros personales y otros intereses relacionados con la afiliación y/o la ganancia

en cualquier área relacionada con los intereses gubernamentales o privados deben estar incluidos en las declaraciones.

### Diversidad en la composición de los organismos de gobernanza

Como una organización global que dentro de su estructura y ministerio incluye la riqueza de diferentes grupos étnicos, géneros y culturas, la gobernanza de VM acoge y valora la diversidad como una ventaja competitiva que contribuye a la eficiencia. En el importante área de género, tanto la Política Permanente de la Junta Directiva de VMI como la Política sobre juntas directivas nacionales y consejos consultivos exigen que no menos de un tercio de la junta este representado por uno u otro sexo. Hay un esfuerzo serio para cumplir con este requisito, a pesar de los retos que representa el reclutar a los miembros calificados y dedicados, que se ofrezcan voluntariamente, que además deben cumplir con criterios adicionales. Además, también se hace un esfuerzo para reclutar a algunos miembros calificados de los grupos de edad más jóvenes para ampliar la gama de la diversidad.

La Junta Directiva de VMI constantemente cumple con el estándar de que no menos de un tercio de su composición sea de ambos sexos y que el 75 por ciento de todas las juntas directivas nacionales y todos los consejos consultivos combinados, cumplan con lo mismo. Aquellas juntas directivas y aquellos consejos consultivos que no cumplan con dicho requisito deberán rendir cuentas de las mejoras que implementen hasta que estén alineados con la política.

Gobernanza Global utiliza una matriz que identifica y evalúa la diversidad de cada junta directiva y consejo consultivo a lo largo y ancho de la Confraternidad. Se estableció un objetivo del alineamiento completo con las políticas en lo que respecta a la diversidad y se está llevando a cabo trabajo intencionado, por parte del personal de Gobernanza Global, para monitorear diligentemente a las juntas directivas, a la vez que las influyen, con el fin de cumplir con el objetivo.

### Políticas de la Confraternidad y administrativas

Visión Mundial tiene estructuras y sistemas guiados por documentos de políticas, que han sido cuidadosamente redactados:

- **Políticas de la Confraternidad** - Aprobadas por la Junta Directiva de VMI, son principios rectores de alto nivel que marcan la pauta, enmarcan los comportamientos y guían la toma de decisiones. Cuando sea necesario y apropiado, esto incluye la delegación del presidente de VMI para generar políticas administrativas más detalladas.
- **Políticas administrativas** - Estas son aprobadas por el presidente o delegadas al equipo gerencial.
- **Directrices** - Estas son generadas por la unidad organizacional que tiene la responsabilidad de administrar el área y deben ser aprobadas por el líder pertinente de la Confraternidad. Las directrices ayudan a contextualizar y/o interpretar la política aplicable al estándar requerido.

Antes de su aprobación definitiva, los documentos de políticas internas son revisados sistemáticamente por el Comité de Coordinación de Políticas, para verificar la consistencia de la redacción y para hacer las aclaraciones necesarias. Durante el 2014, los documentos de políticas aprobados o modificados incluyen Privacidad de la Protección Global de Datos (*DPP, Global Data Protection Privacy*), Política de la confraternidad sobre el patrocinio infantil, Política de la confraternidad sobre la seguridad de la información, Reputación de las comunicaciones y manejo de crisis y la Política de la Confraternidad sobre juntas directivas y consejos consultivos de las oficinas nacionales de Visión Mundial.

Vale la pena señalar que nuestro proceso para la formulación de políticas públicas en torno a nuestra estructura de gobernanza federada, se desarrolla a partir de una sólida base de evidencia, experiencia y aprendizaje, en línea con la política de la junta directiva. Se centra tanto externamente, como en las áreas de intersección con la política interna.

Tres herramientas componen el desarrollo de políticas públicas: las listas de comprobación y las directrices paso a paso; las portadas de las políticas públicas (que contienen todos los hechos y referencias esenciales sobre una política determinada) y la biblioteca política pública en [www.wvcentral.org](http://www.wvcentral.org) para la comunicar y difundir las políticas y declaratorias de posiciones. La organización hace uso de varios recursos:

- El equilibrio de los riesgos y el imperativo humanitario en contextos frágiles, Modelo de negocios para contextos frágiles, noviembre del 2011
- Levantando la voz (Speaking Up), diciembre del 2009
- Entendiendo el análisis de los contextos turbulentos (Making Sense of Turbulent Contexts analysis), (donde sea aplicable).

## Cumplimiento

Visión Mundial está comprometida con el cumplimiento de todos los requisitos legales en todos los países en los que opera. Tal y como se comunicó en anteriores informes, los mecanismos de administración y de gobernanza permanecen en su lugar para asegurar el cumplimiento de estos requisitos. Visión Mundial no tiene conocimiento de ningún caso en el que una entidad haya sido objeto de acciones legales por prácticas de competencia desleal, anti monopolísticas o de monopolio o en el hayan sido multadas o sancionadas por el incumplimiento de las leyes y reglamentos ambientales o de otro tipo.

Visión Mundial Internacional no tiene la obligación de presentar el formulario 990 del Servicio de Recaudación Tributaria (IRS, Internal Revenue Service), de los Estados Unidos, denominado “retorno de información”, el cual es presentado por la mayoría de las organizaciones exentas de impuestos registradas en los Estados Unidos; no obstante, opta por divulgar información similar voluntariamente en este informe - como se indica en el anexo 2. Tenga en cuenta que nuestra subsidiaria de microfinanzas, VisionFund International, sí presenta el Formulario 990



## Efectividad del Programa

(3.12, 3.13, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, NGO1, NGO2, NGO3, NGO4, NGO5, NGO6, EN16, EN17, EN26)

### Marco de rendición de cuentas para los programas (PAF, Programme Accountability Framework) y participación con las comunidades

Visión Mundial reconoce que la esencia de la rendición de cuentas es respetar las necesidades, las preocupaciones, las capacidades y disposición de aquellos con quienes trabajamos, así como también ser responsables de nuestras acciones y decisiones. La intención de la organización es contribuir a hacer cambios que se traduzcan en la mejora del bienestar sostenido de los niños y niñas y de sus comunidades. VM trabaja con los más vulnerables para identificar las necesidades críticas y busca garantizar su derecho a recibir asistencia y protección basándose en su consentimiento informado. Reconocemos la importancia del involucramiento de la comunidad y la participación en todas las actividades y planes que afectan sus vidas.

### Niños y niñas que participan en el patrocinio infantil

El número de niños y niñas que participan en los programas sigue siendo equilibrado uniformemente. La mitad de los niños y niñas que participan en el patrocinio infantil tienen entre 5 y 11 años de edad, mientras que el 12 por ciento de ellos oscilan entre los 0 y 5 años de edad. El veintitrés por ciento tienen entre 11 y 14 años y un 15 por ciento adicional es mayor a los 14 años. Del número total de niños y niñas participantes, 1.8 millones están en África (43 por ciento del total mundial), 1.4 millones en Asia (33 por ciento), 0.8 millones en América Latina / el Caribe (20 por ciento) y 0.2 millones en el Medio Oriente y en Europa del Este (4 por ciento). En total, el número de niños y niñas participantes era casi el mismo desde el 2013 hasta el 2014, reduciéndose en aproximadamente un 0.5 por ciento a 4.26 millones de niños y niñas en todo el mundo.

Los países con los mayores incrementos en el número de niños y niñas patrocinados fueron Camboya (con un incremento de 23.044 a 97.070), Ghana (con un incremento de 10.904 a 78.708) e India (con un aumento de 6.479 hasta alcanzar 346.575). Las reducciones se hicieron porque algunos programas fueron completados: Tailandia (con una reducción de 12.842 a 95.371), Colombia (con una reducción de 12.046 a 81.651) y Mozambique (que se redujo en 10.044 hasta alcanzar 98.856).

### Política Revisada de la Confraternidad de Visión Mundial sobre el Patrocinio Infantil

En el 2014, la política para toda la Confraternidad de Visión Mundial sobre el Patrocinio Infantil fue establecida por Junta Directiva de VMI, para sustituir a la anterior política del 2003. El sustento de esta política es el objetivo de colaborar con las comunidades y los partidarios locales para mejorar y mantener el bienestar infantil, especialmente el de los niños y niñas más vulnerables, mediante el empoderamiento de los mismos con sus familias y comunidades y a través de la inspirar a los partidarios para que se conviertan en agentes de cambio. Proporciona principios y el sistema de rendición de cuentas para el personal, los líderes y las juntas directivas para los elementos esenciales del patrocinio infantil de Visión Mundial:

- Elementos esenciales del patrocinio infantil integrados en la programación: principios para el cuidado, la protección y la participación basados en la comunidad; los intereses superiores de los niños y niñas; la equidad y la inclusión de los niños y niñas patrocinados, conjuntamente con otros niños y niñas vulnerables en sus comunidades; el monitoreo infantil y la respuesta; el permiso de los padres y madres.
- Elementos esenciales del patrocinio infantil en mercadeo y comunicación: empoderar a los niños y niñas a través de las comunicaciones; publicidad confiable; privacidad; la experiencia de los partidarios.

- Elementos esenciales del financiamiento del patrocinio: incluyendo los principios de transparencia en el uso de los fondos de patrocinio y el financiamiento que responda a las necesidades en el campo.
- Rendición de cuentas: la rendición de cuentas interna de los informes, sistemas y procesos de los resultados, los estándares mínimos y códigos interinstitucionales de práctica.

### Evidencia de la efectividad: Investigación sobre el Patrocinio Infantil

En los últimos años, VM ha invertido en la promoción de la práctica basada en la evidencia, en la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas con las comunidades y los partidarios y en la mejora de la eficiencia y el impacto de sus programas. Hasta la fecha, la investigación rigurosa realizada en colaboración con instituciones de investigación ha tendido a centrarse en la programación sectorial específica (por ejemplo, en educación y salud), implementada dentro de programas más amplios de VM. Poco se ha hecho para demostrar cómo estos enfoques sectoriales se combinan dentro de un programa de desarrollo de base comunitaria, centrado en los niños y niñas, para mejorar el bienestar infantil y cómo esto se soporta mediante el apadrinamiento infantil.

El proyecto de Investigación del Patrocinio Infantil se creó para llenar este vacío, por medio de la exploración de las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué contribución hacen los programas de VM al bienestar infantil, incluyendo a los niños y niñas registrados / patrocinados? ¿Participan o se benefician los niños más vulnerables?
- ¿Cómo apoya a las comunidades el enfoque basado en la comunidad de VM para mejorar el bienestar de sus hijos e hijas?
- ¿De qué manera comunica la identidad cristiana de VM la forma en que trabaja?
- ¿Qué tan efectivas son las actividades de patrocinio infantil (es decir, los comunicados y el monitoreo infantil) en la creación de experiencias enriquecedoras para los niños, las niñas, las comunidades y los partidarios?
- ¿Cómo les permiten los programas a las comunidades que mantengan las mejoras en el bienestar infantil?

La investigación se lleva a cabo en tres fases. La Fase I se completó en el AF14; se conformó de un examen teórico de los resultados de las evaluaciones e investigaciones existentes. La revisión encontró mejoras en el bienestar infantil en muchas de las comunidades en las que trabaja VM, pero también destacó que la calidad de evaluación de VM es típica de las evaluaciones de las ONG realizadas principalmente con fines de aprendizaje y rendición de cuentas. No se produce de acuerdo a rigurosos estándares académicos.

La Fase II buscó explorar las preguntas de investigación mediante el aprovechamiento y el fortalecimiento de las evaluaciones de programas que estaban previstas para el 2014. Se seleccionaron ocho programas en cinco países (Uganda, Bolivia, Sri Lanka, Irán y Camboya). La Fase II se lleva a cabo por los propios investigadores de VM, con la orientación de socios académicos. Se logró la aprobación de un comité de revisión ética de universitarios externos para el diseño de la investigación para mejorar el rigor y la calidad de las evaluaciones de la Fase II. Se prevé que la Fase II esté completada para el 2015.

La Fase III se llevará a cabo en asociación con una institución académica externa respetada y se completará en el año 2016.

### Participación de los grupos de partes interesadas afectadas

El Enfoque de Programas de Desarrollo (DPA, Development Programme Approach) está diseñado para capacitar a los actores locales para que lideren el proceso de desarrollo desde el principio. Conjuntamente con VM, los actores locales hacen un cuidadoso análisis de su contexto, identificando las brechas en el bienestar infantil y cuáles recursos existen ya. VM trabaja luego con las comunidades y las partes interesadas para negociar, planificar y gestionar su trabajo conjunto hacia el logro de una visión compartida de bienestar infantil. Este es el proceso conjunto de análisis,

planificación y toma de decisiones que les permite a los actores locales apropiarse de los planes de los proyectos que se desarrollan dentro de los Programas de Desarrollo de Área (PDA). La implementación también debe tener una línea base en forma conjunta, al igual que lo deben ser el monitoreo y la evaluación de la misma.

Visión Mundial reconoce la existencia de los niños y niñas dentro de una red de diferentes relaciones, instituciones y sistemas dentro de una familia y una comunidad, y a nivel nacional y global. Las partes interesadas dentro de esta red proporcionan muchos de los recursos y servicios esenciales que los niños, las niñas y sus familias necesitan para prosperar, como los son el acceso a la educación y a los servicios de salud, la nutrición, el refugio y la protección.

Ellos son los “garantes de derechos” y VM reconoce que poseen una legítima responsabilidad por el bienestar infantil. Dado el número de los garantes de derechos y de su capacidad para afectar el bienestar infantil, no tiene sentido que VM desarrolle y ofrezca sus programas de forma aislada. En cambio, VM busca trabajar eficientemente con los garantes de derechos desde el inicio de un programa en formas que se hayan diseñado para fortalecerlos y empoderarlos, basándose en sus intereses, mandatos, estrategias, roles y capacidades. Esta convicción sustenta el enfoque de VM para con la sostenibilidad.

La sostenibilidad ya está en el centro de la meta ministerial de VM (el bienestar infantil sostenido dentro de las familias y comunidades, especialmente el de aquellos más vulnerables) y del Enfoque de Programas de Desarrollo de VM (DPA, Development Programme Approach). De hecho, una de las principales razones para desarrollar el DPA de VM fue el poder abordar las preocupaciones sobre la limitada sostenibilidad de las ganancias del bienestar infantil después de que finaliza un programa de VM.

El enfoque para la sostenibilidad de Visión Mundial se basa en el entendimiento de que nuestra contribución al viaje de una comunidad siempre será temporal. Definimos la sostenibilidad como “la capacidad de mantener y mejorar los resultados y las metas alcanzadas con el apoyo externo después de que el apoyo ha terminado”. El desafío es asegurarse de que los cambios positivos en el bienestar infantil, que se hayan logrado como resultado de un programa de VM, perduren más allá de su transición. Esto siempre es algo multifacético. En todos los contextos en los que trabaja VM, los “factores clave de la sostenibilidad”, incluyendo un factor intencional para desarrollar la apropiación y para asociarse de manera efectiva y apropiada con las partes interesadas locales, tienen que ser integrados en el DPA y de los programas técnicos asociados. Esto incrementa la probabilidad de que las mejoras en el bienestar infantil se mantengan más allá del involucramiento de VM en el área de un programa. Las áreas de interés prioritarias son:

- **Apropiación local:** La visión y las prioridades de los programadores son desarrolladas con la comunidad y los socios locales, y ambos se apropian de ellas. Esto sucede después de una exploración conjunta a profundidad del bienestar infantil en su propio contexto. Hay planes claros de cómo los actores locales le darán continuidad a un diálogo de mutua rendición de cuentas y una acción sobre las prioridades del bienestar infantil, después de que haya finalizado la participación de VM.
- **Alianzas:** Los proyectos compartidos (incluidos aquellos vinculados a los programas técnicos) son desarrollados e implementados por los grupos de trabajo de múltiples partes interesadas e intersectoriales. Los grupos y las organizaciones locales están desarrollando y utilizando las habilidades necesarias para trabajar conjuntamente de manera efectiva por el bienestar infantil, equilibrando sus prioridades e intereses. Los gobiernos, los reguladores, las estructuras tradicionales, los medios de comunicación y el sector privado están comprometidos y tienen un papel que desempeñar. Las iglesias y otras organizaciones basadas en la fe participan activamente, desarrollando su presencia e influencia sostenibles con sus congregaciones y comunidades más amplias.

Las alianzas de los DPA aumentan la sostenibilidad del bienestar infantil al:

- desarrollar la rendición de cuentas voluntaria y mutua entre los grupos que trabajan juntos en prioridades comunes
- desarrollar la capacidad de responder de manera cooperativa, con eficiencia y efectivamente (logrando los beneficios mencionados anteriormente)
- desarrollar una cultura de aprendizaje continuo, que ayude a que las futuras respuestas a las necesidades del bienestar infantil sean adecuadas y efectivas.

### Voz y Acción Ciudadanas

Voz y Acción Ciudadanas (VAC) es un enfoque de responsabilidad social que le proporciona a las comunidades la capacidad de pedirle a sus gobiernos que rindan cuentas por los compromisos que adquieren, de manera constructiva. La iniciativa VAC evolucionó a partir de años de práctica e investigación en el monitoreo del desempeño con base comunitaria (CBPM, Community-Based Performance Monitoring) y tras la publicación del Informe Mundial sobre el Desarrollo del 2004, titulado “Lograr que los servicios funcionen mejor para las personas pobres”. El movimiento de la responsabilidad social cobró impulso resulta en nuevos enfoques y modelos como CVA está desarrollando. Hasta el primer trimestre del AF15, más de 600 PDA de VM en 45 países estaban aplicando este enfoque para mejorar el bienestar infantil. A todo lo largo de la Confraternidad, los profesionales y las comunidades de VAC rinden informes de mejoras en los servicios y un aumento en los resultados del desarrollo, como resultado de su trabajo con VAC.<sup>6</sup>Las plataformas basadas en la Internet (Crowdmap y CVA YouTube) se mantienen actualizadas para asegurarse de que todas las partes interesadas, tanto externas como internas, tengan acceso a la información y documentación resultante del trabajo de VAC.<sup>7</sup>

Visión Mundial trabaja actualmente con varios socios de investigación para evaluar el impacto de VAC en toda nuestra cartera de desarrollo- programación. Las alianzas actuales incluyen la Universidad de Oxford, la Universidad de Georgetown, la Universidad de Columbia, la Universidad Johns Hopkins, el Instituto de Estudios para el Desarrollo, Laboratorio Conjunto de Acción contra la Pobreza (J-PAL, Joint Poverty Action Lab) y el Instituto de Desarrollo de Ultramar. VM también trabaja en estrecha colaboración con organizaciones de la sociedad civil, con el gobierno local y nacional y, cada vez más, con el sector privado para desarrollar alianzas sostenibles contextualizadas, a través de las cuales pueda florecer VAC. Al expandir VAC a otros sectores como la resiliencia y los medios de subsistencia y agua, saneamiento e higiene (WASH), el sector privado como la parte que entrega el servicio (bajo contrato con los proveedores de servicios gubernamentales), se convirtió en una parte interesada clave en el proceso de rendición de cuentas. Actualmente, se está llevando a cabo un programa piloto de CVA en la RDC con las empresas mineras para apoyar la transparencia de las plataformas de extracción transformar la relación entre las comunidades afectadas por las operaciones mineras, el sector privado y el gobierno.

La experiencia de VM y la evidencia proveniente de VAC le ha permitido a la organización contribuir con numerosos foros y posiciones de políticas a nivel nacional, regional y global sobre el mecanismo de rendición de cuentas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) - presionando por lograr la participación ciudadana, incluyendo a los niños y niñas, a través de la responsabilidad social y otros medios.

Las oficinas nacionales de VM también están desarrollando intencionalmente enfoques de responsabilidad social, como VAC, como parte del trabajo de programación, porque la evidencia sugiere que es una manera eficaz de desarrollar un entorno propicio, pidiéndole a los que ostentan el poder que rindan cuentas por los servicios básicos y promoviendo la inclusión de los grupos vulnerables en la política y los procesos de toma de decisiones. Estudios recientes, que incluyen VAC, también señalan hacia la sostenibilidad de los resultados del bienestar infantil, ya que

<sup>6</sup>Véase “CVA Crowdmap” en <https://casestudiescva.crowdmap.com/> para estudiar historias de los profesionales y los resultados documentados del trabajo de VAC.

<sup>7</sup>Para estudiar historias de los profesionales y los resultados documentados del trabajo de VAC, véase “CVA Crowdmap” en <https://casestudiescva.crowdmap.com/>. Para obtener más información sobre los aspectos técnicos de VAC, consulte [citizenvoiceandaction.org](http://citizenvoiceandaction.org) y <https://www.smores.com/w5xy-citizen-voice-and-action>. (Nota: los próximos dos enlaces le proporcionarán un mayor conocimiento de VAC)

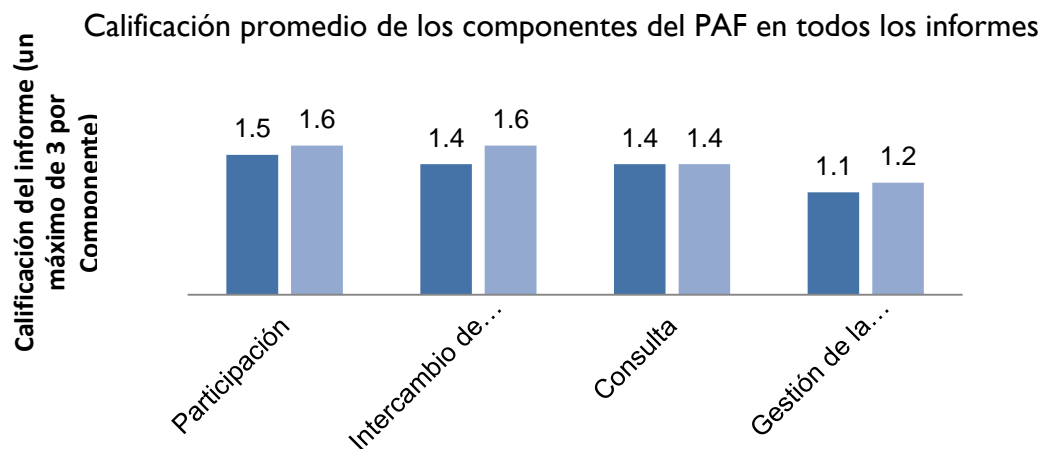
desarrollan las habilidades locales y la capacidad de la acción colectiva, las que permanecerán después de que la contribución de VM al programa haya terminado.

Este proceso de análisis y exploración conjunta tiene por objeto permitirle al personal WV el desarrollar fuertes relaciones con todas las partes interesadas clave. En el proceso, el personal desarrollar una buena comprensión de las actividades, las dinámicas del poder y los vínculos que existen en el área local. La participación y el involucramiento de VM en el área del programa se basarán en este entendimiento y esto debe garantizar que las contribuciones de WV no sean duplicadas o que no socaven las actividades y los recursos existentes. Los equipos de los programas de VM apoyan a las partes interesadas locales para definir su propio “futuro preferido” y trabajar en pos de él. El unir grupos y organizaciones para colaborar de esta manera, puede cambiar la dinámica del poder local. Esto les permite a los pobres y marginados negociar con los garantes de derechos por la protección de los derechos y la prestación de servicios para sus hijos, hijas y familias.

### **Rendición de cuentas a las comunidades afectadas**

Los informes de rendición de cuentas a las comunidades se convirtieron en un requisito para los informes anuales del Bienestar Infantil de las oficinas nacionales (CWB de la ON), a partir de 2013. Este requisito se implementa por fases, con un aumento gradual en el número de las ON que deben informar cada año. Sesenta y dos de los sesenta y tres informes del CWB de las ON para el 2014 incluían una sección dedicada a la rendición de cuentas a los niños, niñas y comunidades; además, los mismos cubrían las cuatro áreas del Marco de Rendición de Cuentas de los Programas de VM (PAF, Programme Accountability Framework): el intercambio de información, la consulta con las comunidades, la promoción de la participación comunitaria y la recolección de la retroalimentación y las quejas, así como también las acciones generadas a partir de ellas. Cada informe se evaluó contra una escala de calidad que se aplicó anteriormente en el 2013, permitiendo que la calidad de los informes en el 2014 pudiera ser comparada con el año anterior. Hubo informes comparativos de calidad en las cuatro áreas del PAF. Esta calificación evalúa solamente la calidad de los informes y aunque no es un indicador de la calidad de la práctica de rendición de cuentas de VM a nivel de campo, proporciona, sin embargo, una imagen útil de la práctica de los programas.

### Imagen I: Tendencias en la calidad de los informes AF13-AF14



La revisión del informe proporcionó evidencia anecdótica de que las mejoras en la rendición de cuentas de VM, conllevaron a una mayor confianza entre la Confraternidad y la comunidad, lo que le permitió a las comunidades manejar sus proyectos de mejor manera y asegurarse de que sus comentarios de retroalimentación fueran incorporados a la mejora de la programación para el Bienestar Infantil (CWB). Los informes también destacaron muchos ejemplos de buenas prácticas en las cuatro áreas de rendición de cuentas; por ejemplo, la aplicación de los medios sociales y herramientas como la exploración de las percepciones, cajas de mensajes, dramatizaciones, carteles, pancartas, placas con nombres y folletos para compartir información con las comunidades. “Ahora poseemos más conocimiento sobre VM, ya que podemos leer en los tabloneros de anuncios y los avisos de las reuniones se comparten en esos foros, lo que nos permite participar de manera significativa en la programación” (varón miembro de la comunidad, discusión de grupo focal realizada en Zimbabue). Un programa ha creado espacios de consulta, específicos del contexto para niños, niñas, adolescentes, jóvenes, líderes comunitarios, representantes y socios, para asegurarse de que están involucrados de manera adecuada en la toma de decisiones. Los programas también están destacando el valor de la participación comunitaria para identificar las prioridades del proyecto, formular los marcos lógicos y mejorar las evaluaciones de los proyectos. También se han empleado métodos innovadores para la recolección de la retroalimentación y las quejas, incluyendo el uso de la herramienta “Photo Voice” con los niños y niñas, para recoger sus comentarios durante las evaluaciones. Photo Voice es una herramienta que les permite a los niños y niñas usar fotografías y videos para capturar sus experiencias y compartirlas con los demás.

Los informes también destacaron algunos de los continuos desafíos a los que se enfrentan las ON a la hora de comprender la rendición de cuentas de los programas, la aplicación de los estándares de rendición de cuentas del PAF, la forma de medir el progreso, la forma de completar el ciclo de retroalimentación y cómo hacerles frente a las necesidades de desarrollo de capacidades del personal para la rendición de cuentas. Como resultado, Visión Mundial está abordando estos desafíos.

Uno de los hallazgos positivos de los informes del CWB es que las ON siguen mostrando capacidad y disposición para identificar y abordar los desafíos de la rendición de cuentas por sí mismas. Por ejemplo, VM Mongolia incluyó la siguiente información en su informe del CWB - “Uno de los principales desafíos señalados por la comunidad es el pobre seguimiento que se le da a las recomendaciones que ellos proporcionan”. Además, sugirieron la siguiente solución: “las revisiones semestrales con el comunidades ayudarán a proporcionarles retroalimentación a las comunidades sobre los avances realizados, basados en sus recomendaciones”.

Los informes de CWB también revelaron que varias ON han llevado a cabo una auto-revisión de rendición de cuentas de los programas voluntariamente; los hallazgos de las cuales son utilizados para ayudar a formular un plan de acción de rendición de cuentas para la ON. Un auto-examen realizado por VM Vietnam declara: “Es particularmente alentador observar que 34 de los 39 ADP (87,2 por ciento) están de acuerdo en que las comunidades poseen información sobre el mandato, los valores fundamentales, las actividades planificadas, los beneficiarios meta y sus derechos para proporcionar retroalimentación.” Los hallazgos también ayudan a identificar y

a encontrar soluciones para algunos problemas específicos: “En general, tal y como VM Vietnam se pronunció sobre nuestro trabajo, se nos hizo más claro que hay muchos grupos y comités que funcionan a nivel comunitario, los cuales requieren una mejor colaboración para evitar la superposición y la sobrecarga de la participación comunitaria”.

En el 2014, los Mecanismos de Respuesta a las Denuncias (CRM, Complain Response Mechanisms) se mantuvieron a un nivel crítico en la implementación de cualquier programa de alimentos. Los beneficiarios compartieron sus preocupaciones y recibieron las respuestas adecuadas. En particular, con la introducción de los Planes de Evaluación de Riesgos Ministeriales (MWRAP, Ministry-Wide Risk Assessment Plans) a través de la Confraternidad de VM, se les dio prioridad a los CRM como factores de mitigación de riesgos que deben ser monitoreados regularmente durante las revisiones de auditoría.

Visión Mundial se dedicó a una serie de iniciativas estratégicas interinstitucionales sobre la rendición de cuentas y las publicaciones externas. Las mismas incluyen:

- El desarrollo de los Estándares Humanitarios Principales (CHS, Core Humanitarian Standards): VM participó en la prueba de los CHS en Kenia, Níger, Somalia e India. Un modelo de verificación de los CHS fue probado con la Humanitarian Accountability Partnership (HAP) a través de un proceso de ensayo de auditoría, realizado con WV del Reino Unido (WVUK) y la respuesta al Tifón Yolanda (Haiyan).
- La rendición de cuentas conjunta a las poblaciones afectadas (AAP, Accountability to Affected Populations): VM participó en la primera evaluación interinstitucional de la Comunicación con las Comunidades (CwC) en Irak, con el fin de entender las necesidades de información de las comunidades afectadas por la crisis y se utilizaron los hallazgos para iniciar los mecanismos de la AAP (la capacitación del personal y el levantamiento de fondos para la AAP).
- Miembros del personal de VM Sudán y colegas de la Red de Aprendizaje Activo para la Responsabilidad y el Rendimiento (ALNAP, Active Learning Network for Accountability and Performance) y un Proyecto de Aprendizaje Colaborativo de CDA presentaron la investigación de las acciones sobre los mecanismos de retroalimentación en la reunión anual de ALNAP en Etiopía, así como en la reunión anual Inter-Action en Washington DC. Esta alianza llevó a la publicación de un informe titulado *Estamos comprometidos a escucharlo a usted (We are Committed to Listen to You)* en octubre del 2013. El informe documenta el uso de VM de mecanismos de rendición de cuentas a nivel comunitario en Darfur, Sudán, al escuchar y aprender de las comunidades con las que trabajamos.
- El aprendizaje presentado a partir de la incorporación de mecanismos de rendición de cuentas y de CwC en la respuesta al Tifón Yolanda (Haiyan) en la conferencia de ALNAP en Etiopía.
- Evaluaciones en tiempo real (ETR) en Haiyan y Sudán del Sur incluyeron preguntas sobre AAP. Los informes están disponibles en el sitio web de ALNAP. Un documento sobre las RTE fue presentado en la conferencia anual de la Asociación Americana de Evaluación en Denver, Colorado, EE.UU.
- En el 2014, VM Camboya, presidió la Red de Rendición de Cuentas Humanitaria y lideró la investigación interinstitucional de la rendición de cuentas durante la respuesta a las inundaciones del 2013.

## Desarrollo de capacidades del personal

Para fortalecer la capacidad organizacional en rendición de cuentas, el departamento de Asuntos Humanitarios y de Emergencia (HEA) de VM promovió el Marco de Rendición de Cuentas de Programas (PAF) a través de las oficinas regionales y nacionales con un enfoque en los contextos frágiles y propensos a desastres y las respuestas humanitarias. El compromiso de VM para con la rendición de cuentas a las comunidades y la Protección contra la Explotación y el Abuso Sexuales (PEAS, Protection from Sexual Exploitation and Abuse) fue puesto en práctica mediante la concientización del personal por medio de la capacitación en rendición de cuentas en asuntos humanitarios y ampliar el desarrollo de capacidades a otras organizaciones.

Visión Mundial se dedicó a una serie de iniciativas estratégicas interinstitucionales sobre la rendición de cuentas y publicaciones externas, incluyendo:

- **Orientación para la rendición de cuentas:**
  - En la región de Asia y el Pacífico, 276 empleados fueron orientados sobre la rendición de cuentas en relación con su trabajo. Ochenta de los cuales fueron parte de la respuesta al Tifón Yolanda (Haiyan).<sup>8</sup>
  - El equipo de Haiyan desarrolló dos videos, uno de tres minutos y otro de nueve minutos, para orientar al personal con respecto a la rendición de cuentas. También se desarrolló el borrador de un módulo de aprendizaje interactivo, el cual se completará en el 2015.<sup>9</sup>
  - En la región de África Oriental, 96 empleados fueron capacitados en la rendición de cuentas a las comunidades.
  - En la respuesta de Siria (Jordania), 89 funcionarios fueron capacitados en la rendición de cuentas a las comunidades y los estándares internacionales.
- **Protección contra la explotación y el abuso sexuales (PEAS, Protection from Sexual Exploitation and Abuse):**
  - VM llevó a cabo dos cursos de capacitación sobre PSEA para un total de 76 miembros del personal en el programa de Sudán. Este personal capacitado, se encuentra actualmente concientizando a otros miembros del personal sobre PSEA y mostrando pancartas sobre el tema durante la distribución de alimentos, para crear conciencia en las comunidades locales, en las regiones de Nyala y Nilo Azul.
  - Se elaboró un marco para la prevención, mitigación y respuesta a la violencia de género en situaciones de emergencia y contextos frágiles.
- **Capacitación basada en competencias:**
  - En Asia y el Pacífico, 41 empleados recibieron capacitación basada en competencias. Estos miembros del personal pertenecían a VM Camboya (12), a la respuesta al Tifón Yolanda de la Fundación de Desarrollo de VM (7) y VM Bangladesh (22). La capacitación basada en competencias es a profundidad y utiliza enfoques de aprendizaje al hacer para desarrollar las habilidades prácticas necesarias en el diseño, el monitoreo y la implementación de los sistemas de rendición de cuentas.
- **Capacitación y apoyo del personal externo:**
  - Sesenta y dos funcionarios de las organizaciones asociadas de base comunitaria, que implementaron la respuesta de Siria, fueron capacitados en la AAP y los estándares internacionales.

### Desarrollo de capacidades locales

En la respuesta al Tifón Yolanda, las capacidades comunitarias fueron evaluadas como parte de la evaluación rápida, utilizando la herramienta básica de evaluación rápida o BRAT (Basic Rapid Assessment Tool). En África Oriental, los refugiados en Adjumani (Uganda) ayudaron a crear y gestionar espacios acogedores para los niños y niñas.

### Consulta comunitaria

Los mecanismos de consulta y de suministro de información fueron desarrollados a través de una serie de respuestas a desastres y se adaptaron al contexto. Se extrajeron ejemplos de la respuesta al Tifón Yolanda, en los que se presentaron formas innovadoras para compartir información con las comunidades (esto se llevó a cabo en colaboración con First Response Radio y con Abante Radio). También se extrajeron ejemplos de Irak, donde VM contribuyó a la creación del centro de atención de crisis para personas desplazadas internamente. Las operaciones en Jordania proporcionaron información a través de folletos y reuniones periódicas con las comunidades sobre:

- quién es VM y el alcance del proyecto
- distribuciones (cuándo, qué)
- el mecanismo para presentar las quejas y la retroalimentación.

<sup>8</sup> <http://www.alnap.org/story/164>.

<sup>9</sup> Véase <https://www.youtube.com/watch?v=RIYudhHw-4E> y <https://www.youtube.com/watch?v=THvoechF4eM>.



En Jordania, se difundieron los criterios de selección de beneficiarios a través de un oficial de rendición de cuentas o de monitores de campo, debido a la tensión del conflicto. Los refugiados en Dolo Ado (Etiopía) ayudaron a seleccionar los contenedores de agua apropiados.

### Mecanismos de retroalimentación y presentación de quejas

En el 2014, los mecanismos de respuesta a quejas (CRMs, Complaint Response Mechanisms) fueron un estándar crítico en la implementación de los programas de alimentos. Los beneficiarios compartieron sus preocupaciones y recibieron las respuestas adecuadas. En particular, con la introducción de los planes de evaluación de riesgos ministeriales a lo largo de la Confraternidad, se les dio una prioridad más alta a los CRM como factores de mitigación de riesgos, que deben ser monitoreados regularmente durante las revisiones de auditoría.

En Filipinas, se estableció un elaborado mecanismo de denuncias y retroalimentación durante el Tifón Yolanda (Haiyan), incluyendo una base de datos para darle seguimiento y manejar las quejas. En Somalia, dentro del programa SomRep<sup>10</sup>, un mecanismo de retroalimentación por medio de un servicio de mensajería corta (SMS, Short Message Service), en el distrito Baki, proporcionó valiosa información sobre las actividades del programa, sobre todo sobre los criterios de selección.

Numerosos mecanismos fueron utilizados como parte de la respuesta siria:

- En Jordania - un mecanismo diverso de quejas y retroalimentación que incluyó:
  - las visitas de campo y las discusiones de los grupos focales con los beneficiarios para recoger la retroalimentación
  - los buzones de sugerencias y los formularios de quejas situados en todos los sitios de distribución e implementación
  - un registro de la retroalimentación y las quejas, para acusar el recibido de las mismas y las acciones de seguimiento
  - entrevistas de salida para recabar retroalimentación inmediata sobre los servicios prestados
  - una línea telefónica y retroalimentación por correo electrónico para los beneficiarios que no pueden asistir a las reuniones regulares.
- En Jordania - desempeño del sistema: respondiendo a la retroalimentación y a las quejas de manera oportuna:
  - formularios de queja / buzones de sugerencias: se recibieron 1500, se respondió al 85 por ciento
  - teléfono (línea fija y línea directa): se recibieron 700, se respondió al 90 por ciento
  - mensajes de texto: se recibieron 85, se respondió al 100 por ciento
  - se llevaron a cabo entrevistas de salida: 150, 100 por ciento respondió a las preguntas.
- En el Líbano - una ubicación centralizada para manejar las quejas y la difusión de información a las comunidades a través de una unidad de rendición de cuentas y divulgación:
  - el costo se incorporó a todos los proyectos de ayuda en el área de Bekaa
  - el enfoque centralizado permitió una cobertura más amplia
  - 1125 denuncias registradas y procesadas a través de esta unidad, al mes de septiembre del 2014
  - los informes extraídos de este sistema centralizado se incluyeron en los informes externos a los donantes, así como en los informes sobre la situación interna.

<sup>10</sup>SomRep es la abreviatura que se utiliza para el programa de resiliencia de Visión Mundial Somalia.

Un número cada vez mayor de comunidades afectadas por desastres utilizaron la tecnología móvil. Se hicieron esfuerzos para introducir la tecnología en los mecanismos de responsabilidad en donde (a) las comunidades así lo prefirieron y (b) existe la capacidad en las oficinas nacionales de VM. En 2013, VM recibió fondos del Fondo de Innovación Humanitaria (Humanitarian Innovation Fund) para desarrollar un prototipo para utilizar la tecnología móvil en tales contextos. El proyecto fue desarrollado para ayudar a maximizar la comunicación bidireccional con las comunidades afectadas por desastres. También mejoró la base de evidencia de VM y el proceso de toma de decisiones en la respuesta. Este proyecto se completó en el 2014 y el producto está disponible para que cualquiera persona lo utilice en la siguiente página web: [www.speedevidence.com](http://www.speedevidence.com).

### Caso de estudio: Sistema de rendición de cuentas de VM Sudán

Visión Mundial Sudán (VMS) se embarcó en un amplio proceso de participación de la comunidad para establecer las preferencias de la misma al proporcionar información, en la consulta con las comunidades, al promover la participación, al recolectar los mecanismos de retroalimentación y quejas y actuar con base en ellos. La retroalimentación incluida en la evaluación le permitió a VMS diseñar un sistema de rendición de cuentas que esté alineado a la configuración cultural, al contexto y a otros factores que aumentan la aceptabilidad y la plena utilización. Como parte de la fase inicial de todos los proyectos, se les informó a las comunidades acerca de las fechas de inicio y finalización de cada proyecto, los entregables del mismo, el nombre del donante, el desarrollo de los criterios de selección, sus roles en el proyecto, los nombres de las personas de contacto y los mecanismos para manejar la retroalimentación. Todas las reuniones de los proyectos se llevaron a cabo con el liderazgo primero y luego con toda la comunidad. Por ejemplo, en los proyectos de agua, saneamiento e higiene (WASH - Water, Sanitation & Hygiene), se colocaron letreros con el logo de Visión Mundial y el nombre del donante estratégicamente en cada punto de agua, mostrando claramente el socio que proporcionaba el financiamiento - USAID, KOICA, etc. Lo mismo se aplica en todos los puntos de distribución de alimentos. Los letreros se actualizan de forma mensual. Los mismos mostraban los tipos de comida y el tamaño de las raciones. En los proyectos de asistencia alimentaria, se desarrollaron guías que describían la información clave que debía ser compartida con los beneficiarios mensualmente y se difundieron como parte del fortalecimiento del proceso de proporcionar información a las comunidades. Además, era requisito proporcionar una dirección previa a la distribución para poder mandar la información pertinente mensualmente, antes de hacer cualquier envío.

En general, todos los proyectos fueron implementados basándose en la premisa de que las evaluaciones fueron realizadas para ayudar a entender las necesidades y preferencias de las comunidades. Como parte del proceso mejorado de consulta, el monitoreo periódico, la recopilación de la retroalimentación y la evaluación fueron requisitos para todos los proyectos de donaciones de gobierno. Se consultó a las mujeres, hombres, niñas y niños. Sus puntos de vista fueron utilizados en la elaboración de modificaciones programáticas. Por ejemplo, se les consultó a los niños y niñas desplazados internamente en los programas de Food for Education bimestralmente, a través de un sistema de monitoreo posterior a la distribución.

Las comunidades también fueron consultadas durante la implementación de algunos proyectos, como la construcción de pozos dentro de las escuelas, la ubicación de los puntos de distribución de alimentos y los criterios de selección. También se llevaron a cabo consultas sobre la creación de comités, como el de distribución de alimentos, WASH y agricultores líderes voluntarios, entre otros. Sin embargo, VM Sudán está trabajando en formalizar y tener consultas sistemáticas con las comunidades, en las que estos procesos sean documentados y reportados de manera regular junto con otros entregables del proyecto. En otros proyectos, la retroalimentación fue proporcionada en forma de cartas, llamadas telefónicas y visitas a las oficinas.

WVUK, conjuntamente con el International NGO Training & Research Centre (INTRAC) y la Social Impact Lab Foundation (SIMLab), quien es propietaria del software de Open Source Frontline SMS, inició el importante trabajo de rendición de cuentas en el 2014. El proyecto piloto, financiado por el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID, Department for International Development), se centra en el diseño, el monitoreo y la implementación de tres enfoques de mecanismos de retroalimentación para los beneficiarios dentro de la Pobreza Global de DFID.

Action Fund también financió proyectos de salud. El piloto se llevó a cabo durante el año de los informes y se llevó a cabo en siete proyectos en Somalia, India (2), Tanzania, Pakistán, Etiopía y Zimbabue. El método de análisis de contexto utilizó factores sociales, tecnológicos, ambientales, económicos y políticos para evaluar el contexto local,

así como las barreras y los incentivos para dar retroalimentación. Los resultados conllevaron al diseño contextualizado de mecanismos de retroalimentación para los beneficiarios en cada proyecto.

## Monitoreo del desempeño y el riesgo

### Marco de medición de Visión Mundial

Visión Mundial se encuentra actualmente en un proceso que cambiará fundamentalmente la forma en que sus programas y proyectos son estructurados y financiados, los cuales se alejarán de los diseños de proyectos individuales, financiados geográficamente, a programas a nivel de país, diseñados e implementados de manera más estratégica, medidos y con informes más sistemáticos, para mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje en todos los niveles. Este proceso se encuentra actualmente en una fase de acción-aprendizaje, pero está previsto para ser desplegado en toda la organización en el AF17.

Durante el 2014, la organización también desarrolló un nuevo sistema en línea para manejar la información, Horizon 3, que reúne aquellos sistemas que eran dispares para monitorear y rendir informes sobre las finanzas, el patrocinio y los datos relacionados con el programa. Durante el AF15, una segunda ola de implementación incluirá una serie de mejoras, tales como la recolección de datos móviles, tableros de control e informes. Esto fortalecerá significativamente la capacidad de la organización para utilizar los datos para crear informes oportunos y tomar decisiones basadas en la evidencia.

Visión Mundial continuó centrando su trabajo de desarrollo en los Programas de Desarrollo de Área (PDA), financiados por fondos de patrocinio. Estos PDA son áreas geográficas de intervención, donde normalmente se implementan de 3 a 5 proyectos basados en asuntos de acuerdo a las necesidades y las capacidades locales, por ejemplo: la nutrición, la protección infantil, los medios de subsistencia y la salud materno-infantil. Desde el 2010, la organización se ha centrado en el diseño y la implementación de proyectos con socios locales, incluyendo los miembros de la comunidad, la integración del trabajo de Advocacy y un enfoque en los niños y niñas más vulnerables. Las áreas de intervención están determinadas más de cerca por la estrategia de campo de la ON. Desde el 2012, se han hecho esfuerzos para asegurarse de que los resultados de las líneas de base y de las evaluaciones sean compartidos con las comunidades, los socios y el personal del proyecto para validar (o cuestionar) y discutir los hallazgos.

Para mejorar la rendición de cuentas de la organización a las comunidades, y fortalecer la efectividad del programa, VM también está poniendo a prueba un proceso de revisión anual de la comunidad para discutir los avances, logros y desafíos, incluyendo los resultados del monitoreo y los mecanismos de presentación de quejas y de retroalimentación, así como para validar o actualizar la implementación de los programas para el próximo año.

- **Diseño:** Los programas fueron diseñados y documentados, utilizando tanto un formato narrativo como un marco lógico para detallar las metas, los resultados, los productos y las actividades de cada proyecto dentro del PDA. Se desarrollaron una tabla de rastreo de indicadores y un plan de monitoreo y evaluación, basándose en el marco lógico, para que los programas pudieran utilizarlos para manejar los donantes y sus procesos de rendición de cuentas.
- **Línea de base:** Los indicadores de resultados clave se miden durante el primer año de implementación del programa en cada PDA. Estos indicadores proporcionan datos de referencia para el área específica de la intervención. Esta información se utiliza para validar (o actualizar) el diseño del programa y para usarla como punto de comparación para futuras evaluaciones. Esto es típicamente una (muestra) de una encuesta basada en la población de aproximadamente 600 a 900 hogares, dentro de la zona meta y mide los indicadores a través de los diferentes proyectos para lograr un enfoque integrado. Las herramientas de medición enfocadas en la niñez también son utilizadas para medir otros aspectos, como el bienestar de los jóvenes o los niveles de alfabetización.
- **Monitoreo:** El monitoreo regular se lleva a cabo a nivel de proyecto individual por el personal, los voluntarios o los socios locales, como parte de las actividades en curso. Esto apoya el buen manejo de los proyectos y puede dar alerta sobre cualquier problema que surja durante la ejecución.

- **Evaluación:** Los indicadores de resultados clave se miden de nuevo en la evaluación (después de 3-5 años), para medir los cambios en el bienestar infantil usando los mismos métodos, pero incluyendo los datos cualitativos, por lo general a través de discusiones de grupos focales y entrevistas con informantes clave, para triangular los datos, comprender mejor los hallazgos y explorar los cambios inesperados o no planificados con los miembros de la comunidad, incluyendo los niños y niñas.

### Tablero de control global de las oficinas nacionales

Además de las constantes actividades de monitoreo y evaluación, VM ha puesto en marcha varios mecanismos para evaluar y dar seguimiento al desempeño y las capacidades de las oficinas nacionales. Tablero de control global de las oficinas nacionales (GNOD, Global National Office Dashboard) es un informe de monitoreo semestral de las ON de campo. En el 2014, el GNOD incluyó un conjunto de 27 indicadores clave de desempeño en 11 dimensiones programáticas y operativas. El GNOD informa sobre la Revisión de Capacidades Programáticas y de Desempeño (PCPR, Programme Capability and Performance Review), una revisión anual de la administración de toda la Confraternidad, que mide el desempeño y la capacidad de la ON para cumplir con los resultados de programación. El PCPR examina las calificaciones del GNOD e incorpora la retroalimentación y las recomendaciones de los socios de la oficina regional y de la oficina de apoyo, para evaluar el desempeño en siete dimensiones programáticas y operativas de las actividades de campo. El GNOD y la PCPR se centran en medir el grado en el que los sistemas y programas de la ON de campo cumplen con los estándares de la Confraternidad en áreas clave y en destacar las brechas y áreas de mejora. Las calificaciones y recomendaciones de la PCPR son utilizadas para rendirle informes a la gerencia de línea de la oficina regional y de la oficina nacional, así como para utilizarlas para los planes de capacidades organizacionales de la ON y los planes de negocio anuales; también para las prioridades del equipo de apoyo al programa para el próximo año fiscal.

La PCPR del 2014/15 evaluó el desempeño de la ON durante el 2014 y el primer trimestre del AF15. La tabla 2 presenta las calificaciones de desempeño de las ON de campo en criterios seleccionados de la PCPR del 2014/15.

**Tabla 2: Desempeño de las ON de campo**

	Calificación General de la ON	Advocacy	Bienestar Infantil	Manejo de desastres	Gestión financiera	Diversificación de financiamiento (GAM)	Calidad programática	Patrocinio
Base	0%	2%	0	6%	0%	10%	0%	0%
En consolidación	22%	26%	8	13%	31%	42%	24%	8%
En maduración	63%	35%	48%	31%	24%	27%	53%	8%
Establecido	15%	35%	44%	47%	45%	21%	23%	56%
N/D	0%	2%	0	3%	0%	0%	0%	28%

Tabla 3: Criterios de calificación de las oficinas nacionales

Las oficinas nacionales son calificadas de acuerdo a los siguientes criterios	
Calificación	Definición
Base	La ON debe desarrollar la capacidad de cumplir con las expectativas de desempeño.
En consolidación	La ON está desarrollando la capacidad de cumplir con las expectativas de desempeño.
En maduración	La ON ha demostrado poseer la capacidad requerida para cumplir con las expectativas de rendimiento en la mayoría de las áreas, con algunas oportunidades de mejora.
Establecido	El NO ha demostrado la capacidad necesaria para cumplir con las expectativas de rendimiento.

Como parte del GNOD, en el 2014 los programas llevaron a cabo una auto-revisión de efectividad programática (EP), junto con socios de la comunidad, evaluándose a sí mismos contra 8 de los 13 estándares de efectividad programática que están diseñados para evaluar el grado en que se está aplicando el Enfoque de Programas de Desarrollo:

- Estándar #1: El programa contribuye al bienestar infantil sostenido, especialmente de los niños y niñas más vulnerables.
- Estándar #2: La visión y las prioridades del programa se desarrollan con la comunidad y los socios locales, quienes se apropian de ellas.
- Estándar #6: El rol preferidos de Visión Mundial, a nivel local, es servir como catalizador y desarrollador de la capacidad de los socios locales y de alianzas para el bienestar infantil.<sup>11</sup>
- Estándar #8: El personal clave del programa se ha comprometido a vivir encarnadamente entre las personas a las que sirven.
- Estándar #9: El personal del programa posee las competencias necesarias para cumplir sus funciones.
- Estándar #10: El personal del programa tiene acceso a los recursos y al apoyo técnicos que necesitan.
- Estándar #11: El personal del programa lleva a cabo reflexiones y aprendizaje intencionados y periódicos que conducen a una mejora de la práctica.
- Estándar #13: Los recursos adecuados estén disponibles para lograr los resultados del programa y cumplir con los requisitos organizacionales.

A partir del AF16, los programas llevarán a cabo revisiones programáticas anuales, que incluirán la auto-revisión de efectividad programática. Los estándares de la auto-revisión de efectividad programática (EP) se están actualizando para incluir uno sobre la rendición de cuentas a la comunidad.

Las calificaciones de la auto-revisión de EP del 2014 son las siguientes:

- 12 ON (19 por ciento) recibieron calificaciones VERDES (en maduración) - la mayoría de los programas están “en maduración” y ninguno está en estado “emergente”
- 43 ON (68,3 por ciento) recibieron calificaciones AMARILLAS (en crecimiento) - la mayoría de los programas están “en maduración” o “en crecimiento”, pero menos de la mitad están “en maduración”.

Las calificaciones se definen de la siguiente manera:

- **Emergentes (E):** un programa *está apenas empezando* a cumplir con este criterio
- **En crecimiento (G):** un programa *está haciendo grandes avances* en el cumplimiento de este criterio
- **En maduración (M):** un programa *está cumpliendo consistentemente* con este criterio.

<sup>11</sup>En las áreas en las que los niños y niñas se enfrentan a necesidades de bienestar críticas, que exijan una acción inmediata, VM trabaja con las autoridades locales para planificar su rol operativo directo a la hora de abordar estos problemas, al tiempo que busca fortalecer la capacidad de los socios para asumir el rol con el tiempo.

## Otros tipos de evaluación en Visión Mundial

- **Las evaluaciones de impactos:** Una pequeña selección de los programas a nivel global son elegidos cada año, dependiendo del financiamiento disponible para la investigación, para que sean sometidos a una rigurosa evaluación de impactos.
- **Las evaluaciones a posteriori:** Un pequeño número de áreas de programas financiados previamente se someten a una evaluación a posteriori, en los casos en los que existen financiamiento y prioridades. Estos suelen examinar si las ganancias en el bienestar infantil se han mantenido dos o más años después de que un programa se haya cerrado.
- **Monitoreo anual de los resultados:** Las oficinas nacionales están experimentando con un enfoque de medición anual de resultados para acortar el ciclo de retroalimentación e identificar dónde está, o no está ocurriendo, el cambio y abordar el problema. Este se centra en los resultados intermedios, tales como el cambio de comportamiento, que pueden reforzar la lógica de los resultados entre los productos y los resultados a largo plazo.

## Manejo del riesgo empresarial

En el 2014, el enfoque ha estado en la incorporación del manejo de riesgos a nivel global - haciéndolo parte de la actividad normal del negocio - en todas las regiones y oficinas a lo largo de la Confraternidad. Se han logrado avances en muchas áreas.

Todas las siete regiones han nombrado al (a la) director(a) principal de operaciones como el campeón regional de manejo de riesgos; además, establecieron comités de manejo de riesgo que incluyen a la alta gerencia y completaron un taller introductorio sobre el manejo del riesgo empresarial (ERM, Enterprise Risk Management). Estos comités regionales de riesgo supervisan el proceso de ERM y proporcionan apoyo para desplegar las prácticas básicas de manejo de riesgos para las oficinas nacionales. En algunas oficinas, los auditores internos locales utilizaron sus herramientas de auditoría basadas en el riesgo - las plantillas MWRAP - como medio para la capacitación del personal sobre el manejo de riesgos y sobre cómo completar registros de riesgos.

La capacitación sobre el riesgo, hasta la fecha, ha sido principalmente interna y vía WebEx. Sin embargo, la necesidad de capacitación profesional, y presencial, es ahora necesaria, sobre todo porque la mayoría del personal recibe el nombramiento para fungir como personas primarias de riesgo solamente a tiempo parcial y deben además hacer otros trabajos. Un taller de capacitación sobre el riesgo, de tres días, estaba previsto para marzo del 2015, tanto para el personal encargado del manejo del riesgo como para los auditores internos locales, provenientes de las 14 ON en Asia.

A finales del 2014, las oficinas de apoyo más grandes (EE.UU., Canadá, Australia, Reino Unido, Alemania, Taiwán, Corea y Hong Kong) y VisionFund habían implementado sus propias políticas de ERM, aprobadas por sus respectivas juntas directivas. Estas oficinas se encuentran todavía en distintos niveles de madurez cuando se trata del manejo de riesgos y a menudo son influenciadas por la existencia, o no, de los requisitos reglamentarios locales. La mayoría de las oficinas informan sus principales riesgos a su alta gerencia, de manera regular, y sus juntas directivas dos veces al año.

Este año se completó una exhaustiva revisión de los paquetes de software del manejo simple de riesgos. El objetivo era encontrar una herramienta que le ayudara a las oficinas a dejar atrás las hojas de cálculo y migrar a una metodología más rigurosa de informes, calificación y manejo del riesgo. También se buscaba alcanzar una consolidación ascendente de los riesgos de las oficinas locales a las regionales y al nivel de VMI. Se ha pausado temporalmente el despliegue de un paquete de software para el manejo de riesgo, pendiente de la recolección de requisitos por parte del Equipo Global de Información, Comunicación y Tecnología para un sistema global de gobernanza, riesgo y cumplimiento. Se prevé que este vendrá a satisfacer las necesidades de los sistemas de varias partes interesadas, incluyendo al Depto. Global de Auditoría Interna.

En vista de la ausencia del software para el manejo del riesgo, se está planificando una consolidación manual de los riesgos para que sean revisados por la alta gerencia de VMI y el Comité de Auditoría y Riesgos de la Junta Directiva

de VMI en el 2015. Esta será la primera vez que se rindan informes de una vista ascendente de los riesgos en la Confraternidad de VM. Para facilitar esta consolidación ascendente, se ha creado una “biblioteca de riesgos”, que contiene de 60 a 70 riesgos típicos y los cuales han sido creados por el trabajo con expertos en la materia de las principales áreas funcionales en el Centro Mundial.

Se han logrado avances significativos en la integración de los diversos procesos del manejo manual de incidentes dentro de VM. Se han implementado un proceso y sistema integrados en las siete oficinas regionales y el Centro Global, los que permiten el manejo de los incidentes a lo largo de varias áreas funcionales: Seguridad, Manejo de Flotas, Gente y Cultura, Atención al Personal, Finanzas y Protección Infantil. Otras áreas que se han identificado para utilizar dicho sistema son VisionFund, Comunicaciones y el Depto. Global de Auditoría Interna. El sistema también proporciona valiosos informes sobre el número y tipos de incidentes reales. Estos están incluidos en los registros de riesgos y dan apoyo al manejo de riesgos.

## Seguridad y manejo de flotas

### **Seguridad Corporativa**

La seguridad de todo el personal es de suma importancia para la organización, que pone un gran énfasis en el bienestar de su personal.

Así como en la protección del personal y de la propiedad, las buenas medidas de seguridad le permitieron a VM trabajar en entornos difíciles. La organización buscó siempre informar a su personal a través de la evaluación adecuada y la divulgación informativa de los riesgos más importantes que enfrentan en el trabajo. Al reconocer que los miembros del personal desempeñan un papel y asumen una responsabilidad en su seguridad, VM ayudó a mitigar los riesgos identificados para los funcionarios a través de la planificación, la capacitación y el manejo de la seguridad.

### **Política Administrativa de la Confraternidad de VMI sobre el Manejo de la Seguridad**

La política administrativa de la confraternidad de VMI sobre el manejo de la seguridad del 2010 requiere que las oficinas de VM adopten e implementen las políticas y los procesos apropiados. Esto ayudó a abordar la seguridad y protección del personal y los activos. La política de seguridad le encomendó por mandato al Presidente Internacional establecer y mantener una política administrativa actualizada sobre seguridad global. Esta política de seguridad administrativa es la base de los nuevos Requisitos Principales de Seguridad.

La organización creó una base de datos de clasificación de riesgos por país, la cual está a disposición de todo el personal en el sitio interno de WVCentral. El cien por ciento de las localidades de alto y mediano riesgo contaban con planes corporativos de seguridad y de implementación de riesgos, mientras que el 50 por ciento de los lugares de bajo riesgo tenían sus planes aprobados.

### **Prácticas de seguridad**

Dada la naturaleza del trabajo de VM en los conflictos y los contextos frágiles, 14 lugares de alto riesgo contaban con la presencia de oficiales de seguridad a tiempo completo. Durante los 12 meses que finalizaron en diciembre del 2014, la organización contaba con 373 incidentes de seguridad detectados en el sistema de puntos de Gestión / Ética Integrada de Incidentes en la base de datos de Incidentes de Seguridad de VMI. Esto representa un aumento del 16 en relación a los datos del 2013 y está en consonancia con las tendencias internacionales.

La Asociación de VMI emplea directamente al siguiente personal de seguridad:

- oficina de seguridad corporativa - 17 personas globales
- directores y asesores regionales de seguridad - 11
- todas las oficinas operativas en los países cuentan con un(a) gerente principal de seguridad, un(a) gerente de seguridad del país, un(a) oficial de seguridad del país y/o punto focal de seguridad. Dependiendo del tamaño de la oficina y del nivel de riesgo, puede haber más de un oficial de seguridad en el personal (por ejemplo: la República Democrática del Congo y Haití).

No tenemos la capacidad de informar el porcentaje del personal de seguridad que ha recibido entrenamiento formal en las políticas de la organización o en los procedimientos específicos para las cuestiones de derechos humanos y su aplicación a la seguridad. Sin embargo, se presta especial atención a la selección y orientación del personal de seguridad. Todo el personal de VM está obligado a confirmar su compromiso con el Código de Conducta y con los Estándares de Protección Infantil de VM.

**Tabla 4: Total de empleados capacitados en el riesgo y la seguridad del personal**

<b>Total de empleados que han sido capacitados en el riesgo y la seguridad del personal, a diciembre del 2014</b>		
<b>(Nuevas) métricas seleccionadas (todas las estadísticas reflejan una acumulación desde el 2011 hasta el 2014)</b>	<b>A diciembre del 2013</b>	<b>A diciembre del 2014</b>
Total de empleados que han completado la capacitación en línea sobre seguridad (personal y gerencia) - (acumulativo a partir del lanzamiento en el 2011)	21.150	21.830
Total de empleados que han completado la capacitación sobre la concientización de entornos hostiles	831	1228
Total de empleados que han completado la capacitación sobre el manejo de riesgos de seguridad	773	1014
Total de empleados que han completado la capacitación sobre la evaluación de riesgos de seguridad	<i>2013 - no capturado / registrado</i>	867
Total de empleados que han completado los fundamentos de la capacitación de seguridad en el campo		693
Total de empleados que han completado la capacitación de seguridad contra incendios		853
Total de empleados que han completado la capacitación de primeros auxilios		591
Total de empleados que han completado la capacitación sobre la Concientización de Seguridad en Teatros Nacionales (SAINT, Security Awareness in National Theatres)	200	381
	16	53
Total de empleados que han completado el curso de capacitación para entrenadores (ToT, Training-of-Trainers)		
Total de empleados que han completado una capacitación especializada (HOPS, capacitación ejecutiva)	39	39 (sin cambios)
Número de agentes de viajes en las oficinas regionales y nacionales que utilizan Travel Tracker (incluyendo las oficinas de apoyo de VM Australia, Nueva Zelanda y Canadá, y algunos miembros del personal de VM Reino Unido e Irlanda también)	70%	73%



**Depto. Global de Tecnologías de la Información y la Comunicación**

El departamento global de Tecnologías de la Información y de la Comunicación de VM (GICT, Global Information Communication Technology) ha hecho un progreso significativo al reducir el riesgo global de la organización mediante la implementación de tecnologías para proteger los datos más críticos de la Confraternidad de VM (tanto de los niños y niñas, como financieros) y los sistemas asociados. GICT también apoya el desarrollo y la aplicación segura de las iniciativas y aplicaciones más críticas de VM, tanto a nivel interno como en el campo.

Además, se ha desarrollado una política a nivel de junta directiva para la seguridad de la información, para que sea aprobada por la misma en noviembre del 2014. Esta política proporciona un marco global para la seguridad de la información en VM, la cual documenta los principios y las políticas de seguridad de la información requeridas para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos, la información, los datos y los servicios de tecnología de la información (TI) de VM.

Como parte del ámbito de esta política, la gerencia de VMI está autorizada para desarrollar políticas técnicas y de seguridad aplicables a la totalidad de la Confraternidad de VM, que describan el enfoque de VM para la gestión de sus objetivos de seguridad de la información. Esta política y las políticas técnicas y de seguridad asociadas serán publicadas y comunicadas a los empleados y a las partes externas pertinentes a partir del 2015.

Se requiere que todo el personal de VM (así como los contratistas y otras terceras partes que interactúan con VM) cumpla con estas políticas de seguridad de la información.

**Manejo y seguridad de las flotas**

La influencia de la constante capacitación en seguridad de la flota se sintió con fuerza, con mejoras significativas en la eficiencia y el impacto ambiental (incluyendo el consumo de combustible). Hubo una tendencia estabilizadora en el número de muertes en las flotas de vehículos, en todo VM.

Durante el año del informe, la capacitación e implementación de la primera fase se llevaron a cabo en Mozambique, Zimbabue, Mongolia, Malawi, Malí y Ghana. Por otro lado, la capacitación para entrenadores (ToT) y la finalización del curso piloto fueron también adelantadas y se dio inicio a la implementación en Kenia y Zambia. Las actualizaciones de la base de datos de las flotas y de las directrices para la seguridad y manejo de las flotas para VM fueron revisadas.

Se llevaron a cabo capacitaciones para entrenadores (ToT) en 24 países; 98 entrenadores fueron capacitados para la Fase 1 y 12 para la Fase 2. Un total de 1012 choferes completaron el curso de Fase 1 y 142 completaron Fase 2.

Esta información confirma el carácter integral del manejo de la flota y la capacitación de seguridad ofrecida al personal de VM.

**Tabla 5: Tendencias en los accidentes fatales por región**

<b>Tendencias en los accidentes fatales por región en VM</b>				
<b>Ubicaciones</b>	<b>AF14 Setiembre Año hasta la Fecha (YTD)</b>	<b>AF13 Setiembre Año hasta la Fecha (YTD)</b>	<b>AF12 Setiembre Año hasta la Fecha (YTD)</b>	<b>AF11 Setiembre Año hasta la Fecha (YTD)</b>
<i>África:</i>				
África Oriental (EAR)			3	4
Sur de África (SAR)	3	3	2	2
África Occidental (WAR)	8	1	1	1
Latinoamérica y el Caribe (LACR)	1	1	2	4
Oriente Medio y Europa del Este (MEER)				3
Asia y el Pacífico (APR)			3	3
<b>Total de accidentes fatales</b>	12	5	11	17

### Manejo de la cadena de suministros

En el 2014, el manejo global de la cadena de suministros (GSCM, Global Supply Chain Management) reforzó todo el proceso de abastecimiento estratégico de extremo a extremo, con el apoyo de un software de adquisiciones electrónicas llamado Coupa. Este software simplificó los procesos de negocios, mejoró los controles de procesos y proporcionó información decisiva sobre el desempeño del manejo de gastos, el desempeño de los proveedores y la liquidez.

El proyecto del análisis de gastos y abastecimiento estratégico (SASS, Spend Analysis & Strategic Sourcing), que comenzó en marzo del 2013 fue una colaboración con el Grupo Hackett. Tuvo como objetivo las siete regiones de VM y cubrió 72 oficinas. El proyecto se centró en el manejo estratégico de las categorías y de los procesos estructurados de abastecimiento estratégico. Se recabó y analizó la información relacionada a 466 millones de dólares en gastos de los fondos de los proyectos.

Las estimaciones conservadoras de posibles ahorros anuales que se podían hacer oscilaron entre los 23 millones y 42 millones de dólares. Como resultado de este proyecto, Visión Mundial Internacional consiguió ahorrar 62 millones desde el inicio del proyecto en el 2013.

A través del proyecto de SASS, se identificaron las categorías globales de productos básicos. Se firmaron contratos entre los proveedores de hardware de TI y de vehículos con los departamentos de Tecnología Global de la Información y la Comunicación y de Manejo de Flotas Vehiculares. La estandarización de las especificaciones del producto y del proceso de adquisición apoyó la visión estratégica de la Confraternidad de VM para la simplificación de los procesos, la reducción del costo total de propiedad y la mejora del manejo del ciclo de vida de los activos. Se desarrollaron borradores de las políticas de adquisición, tanto para el hardware de TI como para los vehículos. Estas fueron difundidas para que toda la Confraternidad de VM las revisara y aprobara. Estas políticas se aprovecharon de los contratos recientemente negociados con proveedores globales.

Se actualizaron los nuevos y mejorados contratos estándar globales de VMI para los bienes y servicios, se incluyeron términos y condiciones robustas, incluyendo las cláusulas de los acuerdos con los proveedores a nivel de servicio, los cuales posicionaron y mejoraron la relación de VM con los proveedores.

**Tabla 6: Los mayores proveedores de Visión Mundial**

<b>Los cinco mayores proveedores de Visión Mundial (montos en millones de USD)</b>			
<b>Proveedor</b>	<b>Monto</b>	<b>Dirección</b>	<b>Descripción del servicio</b>
HACKETT GROUP INC (THE)	4.49	#5 Martin Lane London EC4R ODP	Adquisiciones y finanzas
TOYOTA GIBRALTAR	3.90	PO Box 176 40 Devils Tower Road Gibraltar	Adquisiciones de vehículos
MA NOURSE INC	2.18	Academy Mechanical Inc. 2822 Walnut Ave Ste E Tustin, CA 82780	Contratista general para las construcción nuevas / remodelaciones
INFOR US INC	1.77	PO Box 847798 Los Angeles, CA 90084	Soluciones de software empresarial
Total de Contratistas independientes por más de 100.000 dólares	33		

Ochocientos profesionales de adquisiciones y finanzas asistieron a seminarios de desarrollo de capacidades durante la ejecución del proyecto de SASS. Los temas cubiertos incluyen análisis de gastos, abastecimiento estratégico, negociación de contratos y manejo de proveedores.

El GSCM ayudó a liderar la creación de una nueva política de productos farmacéuticos para VM y de los procedimientos operativos estándar en la adquisición y manejo de productos farmacéuticos. La política se extenderá a toda la Confraternidad de VM.

En el 2014, fue nombrado el líder de la Confraternidad de VMI para la Cadena de Suministros y Logística. El nuevo líder inició una reorganización de todo el departamento que fortaleció la presencia del GSCM en las siete regiones. Nombró a un director global de adquisiciones y a un director global de la implementación desde la fuente hasta el pago (Source-to-Pay). Luego migró a los departamentos de viajes y de manejo de flotas a conformar parte de la unidad de negocios del GSCM.

El GSCM publicó y puso en marcha el Manual de Adquisiciones, versión 2.0 y lanzó una página de plantillas y formularios de adquisición en WVCentral para su uso en el campo. Los materiales, manuales y otros recursos de capacitación para la distribución y el manejo del transporte, el manejo del ciclo de vida y de los procesos de eliminación de los activos han sido todos desarrollados y también están disponibles en línea para las oficinas de campo que decidan adoptarlos tempranamente y utilizarlos. Se ofreció un curso virtual de capacitación denominado “Fundamentos de las adquisiciones”, a lo largo de seis regiones, en el que participaron 219 miembros del personal. La capacitación cubrió el proceso y la política de adquisiciones, la planificación de las adquisiciones, el abastecimiento estratégico, el comité de licitaciones y el manejo de contratos. Debido a las limitaciones del idioma, el personal de la región de América Latina participó en la capacitación sobre las destrezas de abastecimiento y negociación y manejo de contratos, proporcionada por el Grupo Hackett.

En general, el equipo del GSCM continúa para mejorar la capacidad de la organización para:

- aumentar el valor del dinero a través de los esfuerzos de abastecimiento estratégico, la planificación de las adquisiciones del proyecto y un mejor gasto en las prácticas administrativas en todas las oficinas
- mitigar el fraude en las adquisiciones y la exposición al riesgo a través de una mayor visibilidad, un mejor manejo del gasto de las adquisiciones y una mayor efectividad de los comités de licitaciones para adquisiciones en todos los niveles de la organización.

## Monitoreo de impacto

### Medir el progreso en los Objetivos del Bienestar Infantil

En el 2010, VM desarrolló un conjunto de cuatro Objetivos del Bienestar Infantil (CWB, Child Well-Being) y todas las oficinas de campo integraron uno o más de estos objetivos en sus estrategias. Cada objetivo posee indicadores estandarizados específicos, que se utilizan para medir el progreso anualmente y para evaluar los cambios a largo plazo y que son relevantes para el enfoque del contexto y de la programación.

- **Objetivo 1:** Niños y niñas que hay un mayor nivel de bienestar (edades 12-18).
- **Objetivo 2:** Aumento de niños y niñas protegidos contra la infección y las enfermedades (0-5 años).
- **Objetivo 3:** Aumento de niños y niñas bien alimentados (edades 0-5).
- **Objetivo 4:** Aumento de los niños y niñas que saben leer (a los 11 años).

Después de dos años de programas pilotos, todas las oficinas de campo rindieron informes en el 2014 sobre el progreso hacia el bienestar infantil, en línea con sus estrategias e incluyendo uno o más indicadores estándar. Tras una minuciosa revisión, el aprendizaje y la retroalimentación sobre los informes y el proceso, todas las oficinas han rendido informes una vez más, con un aumento significativo en la calidad de sus informes, incluyendo la calidad y cantidad de los datos incluidos. Los resúmenes de estos informes anuales sobre el bienestar infantil se basan en los datos existentes, recogidos durante el año. Estos datos se analizan a continuación comparándolos con los datos recogidos previamente, con el fin de identificar las tendencias relacionadas con el progreso y también son comparados con los datos secundarios y las normas internacionales para comprender mejor los resultados. Este análisis se utiliza para extraer el aprendizaje y las recomendaciones importantes para la rendición de cuentas y para mejorar el trabajo de campo.

**Tabla 7: Oficinas nacionales que presentaron informes sobre el bienestar infantil**

Número de oficinas nacionales que presentaron informes sobre el bienestar infantil al año			
AF11	AF12	AF13	AF14
12	43	63 + Siria respuesta multinacional + VM Australia en los programas nacionales	64 + Siria respuesta multinacional

Los informes del bienestar infantil incluyen no sólo datos sobre indicadores estandarizados por objetivo estratégico a través de múltiples programas, sino también secciones sobre la sostenibilidad de las intervenciones de programación (basándose en cinco factores de sostenibilidad de VM<sup>12</sup>), un enfoque en los niños y niñas más vulnerables, el manejo de desastres y la rendición de cuentas del programa a las comunidades.

Es un proceso intensivo que implica toda una cantidad de actividades de tiempo invertido por parte del personal, pero el aprendizaje es un catalizador para muchas oficinas, lo que resulta en la adaptación oportuna de la estrategia, los enfoques de programación y los sistemas y procesos para permitir una mayor efectividad. Los resultados son

<sup>12</sup> <https://www.wvcentral.org/community/pe/Pages/SustainabilityDrivers.aspx>

utilizados por el personal y el liderazgo interno para la toma de decisiones, así como para compartir con las partes interesadas y los socios clave. Estos informes son cruciales para VMI, que los utiliza para examinar los progresos a nivel global sobre los indicadores clave y que usa el aprendizaje y las recomendaciones para fortalecer las políticas y las orientaciones para mejorar los sistemas internos y las prácticas de campo. Todo esto contribuye a fortalecer la rendición de cuentas.

Todos los informes sobre el bienestar infantil se someten a un minucioso proceso de revisión por la oficina regional, al menos una oficina de financiamiento y el personal técnico global de VMI. Estas revisiones dan como resultado:

- reportar las calificaciones de calidad, utilizando una herramienta desarrollada internamente<sup>13</sup>
- la calificación de la calidad de evidencia, utilizando la herramienta de los Principios de Evidencia BOND
- el resumen de los éxitos clave, los desafíos y las recomendaciones para cada director nacional y un resumen regional de los líderes de las oficinas regionales
- un informe ejecutivo global sobre el bienestar infantil, incluyendo los objetivos.

Los directores nacionales de las oficinas locales son responsables de la calidad de los informes, así como de la implementación de las recomendaciones prioritarias en el próximo año. Esto ha conllevado a que los directores nacionales se apropien mucho más de los informes y de la utilización de las conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones estratégicas, la mejora de procesos y la asignación de recursos. Con base en la retroalimentación a la fecha, así como en la revisión de los informes de este año, parece que este proceso de presentación de informes está impulsando cambios positivos y mejorando los resultados en el campo.

**Tabla 8: Oficinas nacionales que miden y presentan informes sobre los indicadores estándar**

<b>Número de oficinas nacionales que miden y presentan informes sobre los indicadores estándar</b>				
<b>4</b>	<b>Objetivo 1</b>	<b>Objetivo 2</b>	<b>Objetivo 3</b>	<b>Objetivo</b>
2013	35	47	43	28
2014	45	42	43	36

<sup>13</sup> <http://www.bond.org.uk/effectiveness/principles>

Tabla 9: Aspectos más destacados de los informes sobre el bienestar infantil

Aspectos destacados de los resultados de los informes sobre el bienestar infantil	
<b>Objetivo 1</b>	<b>Albania y Kosovo:</b> aumento del bienestar de la gente joven, evaluado por ellos mismos, mediante una escala validada a través de la programación en habilidades para la vida y la capacitación vocacional, con más de 6000 jóvenes, entre ellos 1000 niños y niñas de los más vulnerables.
<b>Objetivo 2</b>	<b>Timor Leste:</b> aumento en los niños y niñas protegidos contra la diarrea, a través de un enfoque integrado en la salud infantil, la nutrición y el saneamiento. Los padres que fueron capaces de tratar correctamente los casos de diarrea en sus hijos e hijas menores de 5 años aumentó significativamente; en una región este aumento significó un crecimiento del de 0 al 86 por ciento en un período de dos años, mientras que la prevalencia real de la diarrea en niños y niñas menores de 5 años se redujo del 42 por ciento al 25 por ciento.
<b>Objetivo 3</b>	<b>Sri Lanka:</b> aumento en los niños y niñas que están bien alimentados, al alentar a sus madres a que utilicen alimentos nutritivos localmente disponibles para alimentar a los niños pequeños, mientras que le hacen frente a las causas profundas de la desnutrición a través del desarrollo económico. Estadísticamente, se lograron importantes resultados en la reducción de las tasas de retraso en el crecimiento, el bajo peso y la emaciación en los seis programas evaluados en el 2014.
<b>Objetivo 4</b>	<b>Sudáfrica:</b> aumentar el número de niños y niñas con un buen grado de comprensión de lectura para el final de la escuela primaria en un 41 por ciento en dos programas, mediante el trabajo conjunto con las escuelas y los gobiernos locales para capacitar a los maestros en técnicas de alfabetización, el apoyo a las bibliotecas escolares y el promover clubes de lectura para después de la escuela. Las tasas de matriculación en la escuela y de aprobación de los grados escolares también han aumentado en esas mismas escuelas.

### Resultados de la calidad de informes

La Tabla 10 muestra un resumen de las calificaciones finales en color para las ON sobre la calidad de los informes del bienestar infantil, lo que contribuye al indicador del Tablero Global de Control de las Oficinas Nacionales (GNOD) sobre el bienestar infantil. Este tablero de control se utiliza para medir el desempeño de los directores nacionales.<sup>14</sup>

Tabla 10: Tabla de calificaciones en color

Tabla de calificaciones en color			
Calificación Oficinas 2013	# Oficinas 2014	% Oficinas 2014	%
<b>Verde</b>	33	53%	44%
<b>Amarillo</b>	28	45%	53%
<b>Rojo</b>	1	2%	3%

<sup>14</sup> Perfil de los Activos de Desarrollo, Search Institute, <http://www.search-institute.org/surveys/DAP>.

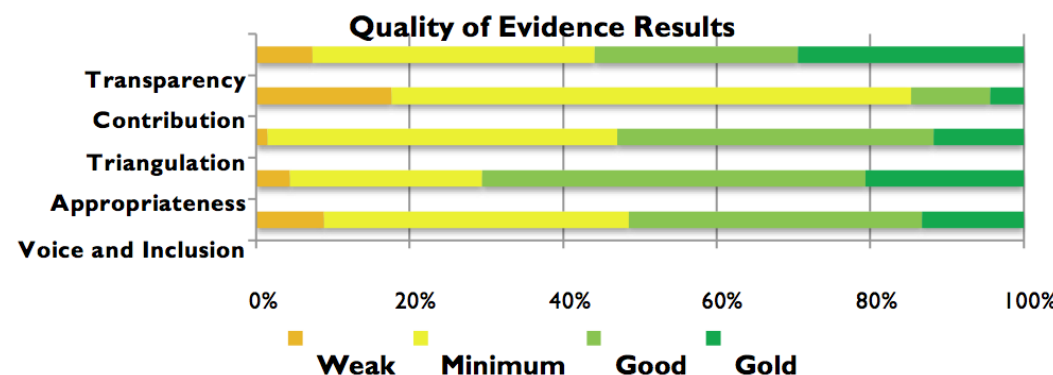
Para el 2014, se incrementaron los umbrales para cada calificación en color, con el fin de incrementar la calidad. Por ejemplo, en el 2013 una oficina necesitaba obtener una calificación > 66 de 100, para que se le concediera una calificación verde, pero para los informes del 2014, este año, el límite se ha fijado en 76. Esto significa que fue más difícil que los informes obtuvieran una calificación verde este año.

De las 61 ON que fueron evaluadas en el 2013 y el 2014, <sup>15</sup>46 aumentaron su puntaje general mientras que solamente 17 lo disminuyeron. En términos de calificaciones de color, 15 ON mejoraron, 35 permanecieron igual y 11 disminuyeron.

**Resultados de la calidad de la evidencia**

A continuación se muestra un resumen de las calificaciones finales en color para los programas seleccionados para una revisión a profundidad de la calidad de datos, utilizando la herramienta BOND. Se consideraron un total de 130 evaluaciones de programas para revisión. Sesenta y dos de los cuales (48 por ciento) no cumplieron con el umbral mínimo de calidad, basado en la revisión inicial, para justificar el uso de la herramienta BOND, lo que dejó a 68 evaluaciones de programas de 32 países en representación de las siete regiones de VM para que fueran evaluadas por completo. Esta revisión de todas las evaluaciones de los programas financiados, recibida durante el 2014, se llevó a cabo por cuatro oficinas de apoyo de VM: VM Australia, Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido.

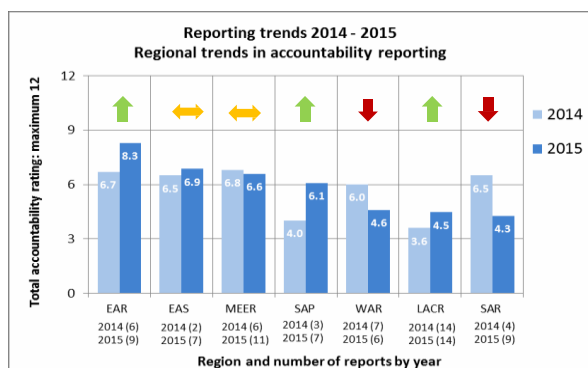
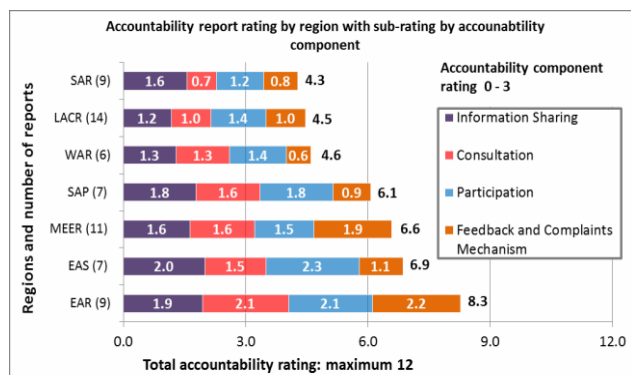
**Imagen 2: Calificaciones finales en color**



Informes sobre la rendición de cuentas por región y componente y los cambios a partir del 2014 al 2015 se muestran en las imágenes 3 y 4. Evaluación promedio de los informes por el componente de rendición de cuentas y el cambio del 2014 al 2015 se muestra en la imagen 5.

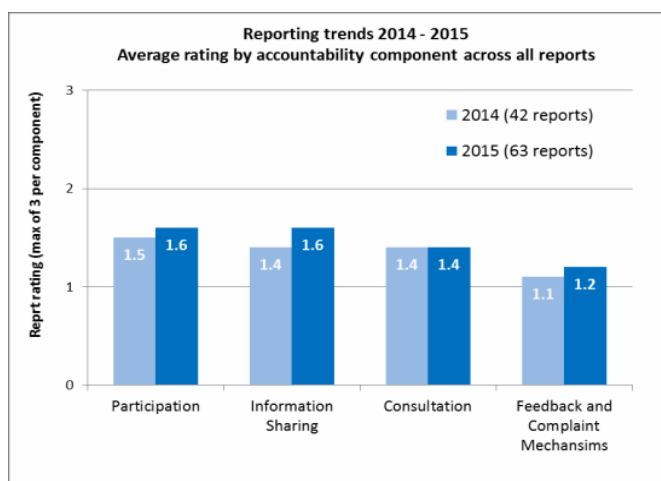
**Imagen 3: Calificación del informe de rendición de cuentas**

**Imagen 4: Tendencias regionales**



<sup>15</sup>La respuesta de Siria no fue evaluada en el 2013 y Sierra Leona aún no ha sido evaluada para el 2014.

### Imagen 5: Calificación promedio por rendición de cuentas



### Ejemplos de buenas prácticas

Los informes destacaron muchos ejemplos de buenas prácticas en las cuatro áreas de rendición de cuentas. Por ejemplo, la aplicación de los medios sociales y herramientas como las percepciones explorativas, los cuadros de mensajes, las dramatizaciones, los carteles, las pancartas, las placas con nombres y los folletos para compartir información con las comunidades. Un programa ha creado espacios de consulta específicos al contexto para niños, niñas, adolescentes, jóvenes, líderes comunitarios, representantes y socios, con el fin de asegurarse de que todos están involucrados adecuadamente en la toma de decisiones. Los programas también resaltan el valor de la participación comunitaria, a la vez que se identifican las prioridades de los proyectos y la formulación de los marcos lógicos que son esenciales durante las evaluaciones de proyectos. También se han empleado métodos innovadores para la recolección de la retroalimentación y de las quejas, incluyendo el uso de la herramienta denominada “Photo Voice” con los niños y niñas para recoger sus comentarios durante las evaluaciones (ellos utilizan fotografías y videos para capturar experiencias que luego compartirán con los demás). Algunas ON también están empezando a centralizar y darle seguimiento a la recolección de la retroalimentación de los PDA.

### Programas globales

En el 2014, VM reconoció tres programas globales que tenían un alto potencial y la capacidad para apoyar la misión de la Confraternidad. Estos tres programas tienen la escala y la madurez de influir en la industria global y permitirle a la organización ser un líder en sus respectivos sectores. Estos programas son:

- El Grupo de Salud Sostenible - incluyendo Salud y Nutrición, WASH (agua, saneamiento e higiene) y Asistencia Alimentaria
- VisionFund
- Asuntos Humanitarios y de Emergencia

A continuación, se presenta un resumen de los principales logros de estos programas en la mejora del bienestar infantil y de las comunidades.

### Salud Sostenible

#### Salud y nutrición

En el 2014, VM invirtió aproximadamente 300 millones de dólares (USD) en la salud, la nutrición y la mitigación contra actividades de VIH. Además, medicamentos esenciales valorados en más de 150 millones fueron adquiridos y distribuidos a través del programa de Donaciones en Especie (DEE) de VM. Cincuenta y ocho oficinas nacionales manejaron 7594 proyectos dentro de estos sectores. Más de 26 millones de personas se beneficiaron directamente de estos proyectos, los cuales fueron apoyados por 1388 empleados sectoriales. En el año del informe, VM actualizó los fundamentos del marco estratégico de la salud y la nutrición, titulado 7-11.



Visión Mundial une sus esfuerzos a los de los trabajadores comunitarios de la salud (TCS) de muchas formas variadas, en la mayoría de los programas nacionales. VM está implementando el modelo de consejería oportuna y dirigida (ttC, timed & targeted Counseling) en 22 países.

El año pasado, VM hizo grandes avances en la difusión de los Principios de práctica de los TCS de VM / del Grupo Principal.<sup>16</sup> Esto fue reconocido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un aspecto importante del Marco de TCS para la Acción Armonizada Socio y el compromiso asociado en el Congreso Mundial de la Alianza de los Trabajadores de la Salud, en la ciudad de Recife.

La escalada de la nutrición de Visión Mundial, liderada por el Centro de Nutrición de Expertise, contribuyó al movimiento global para acabar con la desnutrición infantil. El enfoque de la organización para la escalada de la nutrición ha sido el primero en ampliar los programas integrados de salud y nutrición, centrados en los primeros 1000 días de vida, incluyendo las intervenciones específicas a la nutrición (por ejemplo, promover la buena nutrición de la madre, las prácticas de lactancia materna, la alimentación infantil apropiada para mejorar el estado del hierro) y las intervenciones nutricionales (por ejemplo, el fortalecimiento de los sistemas de salud y la prevención y el control de enfermedades infecciosas).

Desde el 2012, VM ha integrado la nutrición en los programas de seguridad alimentaria, agricultura y desarrollo económico. VM ha dado prioridad a “mejorar la nutrición infantil” en 55 estrategias nacionales de los países en donde tienen oficinas, las que implementan programas multisectoriales para reducir el retraso del crecimiento y/o la anemia, con socios y que miden los indicadores de nutrición.

Los hitos del 2014 en materia de salud y nutrición incluyen:

- Casi 70 participantes provenientes de 29 países, más de la mitad de dentro de VM, como de 22 organizaciones externas, completaron los cursos a distancia sobre el desarrollo de capacidades en la nutrición, impartido por VM (sobre la reducción de la anemia materna e infantil y de la desnutrición crónica infantil), desarrollado y realizado a través de un proceso de aprendizaje electrónico facilitado. Esta modalidad le ahorra dinero a la organización y reduce la huella ambiental; además, aumenta la efectividad y la aplicación del aprendizaje a los puestos de trabajo.<sup>17</sup>
- Visión Mundial trató a 181.455 niños y niñas en estado de desnutrición aguda, en colaboración con los ministerios de salud. De éstos, 57.129 niños y niñas que sufrían de desnutrición aguda severa, en 11 países, fueron tratados como parte del manejo de base comunitaria de los programas de desnutrición aguda. Esto evitó que la gran mayoría de estos niños y niñas murieran (un 92 por ciento de tasa de curación). Los 124.326 niños restantes con desnutrición aguda moderada en 10 países y otras 53.411 mujeres, embarazadas o en estado de lactancia, en nueve países, recibieron los beneficios de programas dirigidos de alimentación suplementaria.
- Visión Mundial capacitó a más de 130 participantes, provenientes de 16 países, en la prevención y el tratamiento de la desnutrición, a través de modelos basados en la evidencia (Desviación Positiva Hearth, monitoreo y promoción del crecimiento y el manejo de base comunitaria de la desnutrición aguda).
- Publicado conjuntamente con el proyecto para abuelas, denominado “*Involucramiento de las abuelas para promover la nutrición, la salud y el desarrollo infantiles: Una guía para los planificadores y gerentes de programa.*”<sup>18</sup> El propósito de la guía es ayudar a los gerentes de programas a aumentar sus conocimientos, habilidades y compromiso para incluir a las abuelas como actores clave en los programas de salud, nutrición y desarrollo infantiles; así como también para fortalecer la comunicación entre diferentes generaciones dentro de las familias y las comunidades.

En el 2014, VM produjo su primera política pública sobre el registro de nacimientos, la cual fue producida en cuatro idiomas, con documentación de apoyo, incluyendo una revisión de las “Experiencias de Visión Mundial en el Registro de Nacimientos” y un “Estudio del Entorno Político Global para el Registro de Nacimientos”. Esta política incluye un excelente proceso de compromiso con varias partes interesadas clave, las cuales trabajan en el registro de

<sup>16</sup> Véase <http://www.wvi.org/health/publication/chw-principles-practice>.

<sup>17</sup> Véase <http://www.wvi.org/nutrition/publication/distance-learning>.

<sup>18</sup> Véase <http://www.wvi.org/nutrition/publication/grandmother-guide>.

nacimientos, tales como la UNICEF, la OMS, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Plan Internacional. También se produjo un informe sobre las políticas de inscripción de nacimientos en inglés, francés, portugués y español.

El Programa de Colaboradores para la Salud Mundial (Global Health Fellows Programme) fue fundado en el principio de intercambio de aprendizaje y presenta un medio para que los estudiantes de salud pública, a nivel de postgrado, sirvan como colaboradores para la salud mundial, en apoyo a la estrategia 7-11 de VM para la salud y la nutrición materna, neonatal e infantil.<sup>19</sup>

En el 2014, se desarrolló un marco integrado conocido como “Go Baby Go!”, alrededor de la efectividad combinada de las intervenciones preventivas, de protección, de desarrollo y de bajo costo más esenciales, basadas en evidencia, que funcionaran como las columnas vertebrales del bienestar de los niños y niñas a lo largo de toda su vida, como individuos y como contribuyentes positivos a las sociedades en las que viven.

En el 2014, VM adquirió y distribuyó materiales de tratamiento contra parásitos por un valor de 150 millones de dólares, aproximadamente 100 millones de tabletas, para alcanzar aproximadamente a más de 50 millones de niños y niñas. Esto hace que VM sea la organización no gubernamental más grande que contribuye al tratamiento de desparasitación. En el 2014 y basándose en esta cartera, VM se convirtió en un miembro fundador y ejecutivo de la coalición contra helmintos transmitidos por el contacto con el suelo, en la que co-lideramos el grupo de trabajo de los niños en edad preescolar. También formamos parte de la Alianza Global contra la Esquistosomiasis Alianza Global, fundada por Merck KGaA. Visión Mundial está promoviendo el enfoque en la eliminación dirigida de estas enfermedades dentro de estas coaliciones, en alineación con el hecho de que somos signatarios de la Declaración de Londres sobre las Enfermedades Tropicales Desatendidas (ETD).

El estudio del impacto en los objetivos de la salud infantil es la investigación más importante de VM sobre la salud materna e infantil que se lleva a cabo en cuatro países: Guatemala, Kenia, Zambia y Camboya.<sup>20</sup>

La Campaña “Una Meta” (One Goal), diseñada para movilizar a los aficionados del fútbol de Asia en apoyo a la mejora de la nutrición de niños y niñas menores de 5 y estilos de vida más saludables para los niños y niñas de 6-18 años de edad, realizó grandes avances en el 2014.

El trabajo de mHealth de Visión Mundial empodera a los hogares más vulnerables y a los trabajadores comunitarios de la salud / voluntarios a través del uso de soluciones de salud móviles en común, que son compartidas, multifuncionales y diseñadas colaborativamente, para que ofrezcan intervenciones de salud de base comunitaria.<sup>21</sup> Visión Mundial está implementando intervenciones de mHealth en 11 países de África y el sudeste asiático. Más de 1750 trabajadores de la salud de primera línea han sido capacitados y equipados y están alcanzando a 70.000 miembros de la comunidad.

La metodología de Canales de Esperanza (CoH, Channels of Hope) cataliza a los líderes religiosos, a los individuos y a la comunidad de fe en general para que respondan de manera significativa a los problemas locales y los reta a ayudar a los niños y niñas a prosperar en sus comunidades. El proceso de CoH aborda directamente las percepciones de los líderes de fe, especialmente en asuntos que la comunidad considera tabú.<sup>22</sup>

El equipo de Salud Materna, Neonatal e Infantil (SMNI), conjuntamente con nuestro equipo de advocacy de Salud Infantil Primero (CHN, Child Health Now), participaron activamente para influir en el desarrollo del Plan Global de Acción para Cada Recién Nacido (ENAP, Every Newborn Action Plan) y apoyaron a nuestros socios para asegurarse de que fuera aprobado con éxito en el Asamblea Mundial de la Salud (WHA, World Health Assembly), en mayo del 2014. En junio del 2014, los equipos desarrollaron el compromiso de VMI para con el ENAP para el período 2015-2020 y difundieron dicho compromiso a lo largo de toda la Confraternidad.<sup>23</sup>

<sup>19</sup> Véase <http://www.wvi.org/health/global-health-fellows-programme>.

<sup>20</sup> Véase <http://www.wvi.org/health/chtis>.

<sup>21</sup> Véase <http://www.wvi.org/publications/141/maternal-and-child-health>.

<sup>22</sup> Véase <http://www.wvi.org/publications/141/channels-of-hope>.

<sup>23</sup> Véase [http://www.who.int/pmnch/about/governance/partnersforum/enap\\_commitments.pdf](http://www.who.int/pmnch/about/governance/partnersforum/enap_commitments.pdf).

El equipo de SMNI apoyó a VM Kenia para realizar un caso de estudio sobre los resultados de movilización comunitaria en la reducción de muertes de recién nacidos, con base en un enfoque de autopsia verbal. El caso de estudio encuestó a 225 mujeres y demostró que durante la vida del proyecto, desde la capacitación de la autopsia verbal en el 2011, se había producido una tendencia a la reducción de muertes de recién nacidos en el país y a una mejora de la atención posnatal por los TCS capacitados, así como hacia la movilización de la comunidad por los jefes y los tomadores de decisiones importantes.

### **Agua, saneamiento e higiene (WASH)**

En el 2014, el equipo de WASH de VM confirmó el objetivo estratégico a largo plazo de que todos los niños y niñas de las áreas de programa de VM tuvieran un suministro sostenible de agua potable, saneamiento digno y que practicaran las conductas saludables de higiene, antes del 2030.

La planificación de esta visión implicaba la identificación de un enfoque por fases, incluyendo la identificación de objetivos para el 2020, que son:

- 20 países meta de mayor necesidad (10 programas ampliados, 10 nuevos programas de país)
- todo el mundo en más de 400 áreas de programa tendrá acceso a los suministros básicos de agua potable en el hogar, en la escuela y en los centros de salud
- todo el mundo en más de 400 áreas de programa tendrá acceso a un saneamiento adecuado en el hogar, en la escuela y en los centros de salud
- todo el mundo en más de 400 áreas de programa tendrá acceso a las instalaciones para lavarse las manos y las instalaciones de higiene menstrual en casa, en la escuela y en los centros de salud.

Durante el año del informe, VM superó sus objetivos en las tres áreas - agua, saneamiento e higiene. Con una inversión global de U113 millones de dólares (USD) en WASH a lo largo de 55 países, VM está trabajando para aumentar la eficiencia y la calidad a través de alianzas efectivas y el alineamiento estratégico, con el fin de lograr este objetivo.

Una parte importante de las intervenciones de WASH, a las que se les da un seguimiento a nivel global, se rastrean a través de la campaña de Visión Mundial Estados Unidos (WVUS) denominada “For Every Child” (Para toda la niñez), la que cuenta con importantes inversiones de WASH en 12 países. En el 2014, WVUS comenzó a darle seguimiento a los esfuerzos de WASH más allá de los países participantes en la campaña, en un total de 26 países de alta necesidad en todo el mundo.

El alcance global de VM es aún desconocido debido a que muchos países tienen intervenciones WASH como parte de sus áreas de compromiso en otros sectores - en particular el de la salud y la nutrición. VM todavía está ideando un sistema para desagregar, de manera eficiente y precisa, las cifras de alcance de WASH para lograr rendir un informe global más amplio.

En los 26 países en los que se monitorean los beneficiarios, VM alcanzó a los siguientes durante el 2014:

- beneficiarios totales de agua: 2.713.370
- total de beneficiarios de saneamiento: 2.037.935
- total de beneficiarios de higiene: 2.350.493

Normalmente, los puntos de agua de Visión Mundial continuaron funcionando durante al menos una o dos décadas después de que les fueran proporcionados a las comunidades. Como prueba de ello, y en consonancia con investigaciones anteriores, el Instituto del Agua de la Universidad de Carolina del Norte-Chapel Hill <sup>24</sup>publicó recientemente una investigación que examinaba casi 1000 pozos construidos en Ghana por Visión Mundial. La mayoría de estos pozos tenían entre nueve y 18 años de edad, con muchos siendo incluso más viejos. Los resultados mostraron que el 79 por ciento de los pozos estaban funcionando en el momento del examen, una cifra que es mucho mayor que lo reportado en estudios anteriores (50 a 70 por ciento de funcionamiento). En consonancia con

<sup>24</sup> <http://www.wvi.org/clean-water-sanitation-and-hygiene-wash/pressrelease/key-drilling-wells-staying-power-developing>.

el modelo de profundo involucramiento de VM con la comunidad, la investigación mostró que las principales razones para la continuidad del funcionamiento de los pozos residían en un comité de agua, que fuera identificable, y en las pruebas que confirmaban que se cobraba una tarifa por el uso del agua.

### **Asistencia alimentaria**

Con un máximo de 264 millones de dólares en cinco años, en forma de donaciones de gobierno para asistencia alimentaria, VM alcanzó 8 millones de beneficiarios en 35 países, durante el año del informe. El sesenta por ciento de las personas alcanzadas eran niños y niñas, quienes sin dicho apoyo se encontraban en riesgo de sufrir retraso en el crecimiento, emaciación e incluso la muerte.

En el 2014, VM firmó el Desafío del Hambre Cero del Secretario General de las Naciones Unidas, el cual es un movimiento global para crear un impulso político para lograr un mundo sin hambre. Se produjo un paquete de recursos para apoyar el advocacy de las ON para la eliminación del hambre y la desnutrición infantil a nivel nacional. El hambre y la desnutrición infantil es un tema prioritario para el compromiso de VM en la agenda de desarrollo post-2015.

*El contar nuestras historias:* El texto “*Leveraging Food Assistance for a Hunger-free World*” (Apalancando la asistencia alimentaria para un mundo sin hambre) documenta la experiencia de VM con el programa Food for Work / Assets (alimentos por trabajo / activos) en seis países (Uganda, Lesoto, Níger, Zimbabue, Myanmar y Kenia).

En el 2013, el 30 por ciento de los programas de asistencia alimentaria de VM incorporaron elementos de desarrollo de resiliencia para hacer frente a las causas profundas del hambre y reducir la necesidad de ayuda de emergencia en el futuro. Se satisficieron las necesidades inmediatas de alimento de los participantes, lo que les permitió dedicar más tiempo a las actividades a largo plazo que les ayudaron a producir alimentos más nutritivos, a mejorar sus ingresos, a recuperarse de las crisis y a mejorar su seguridad alimentaria. El informe fue publicado oficialmente el Día Mundial de la Alimentación (16 de octubre) en Ginebra, Bruselas y Kenia. Desde entonces ha sido ampliamente compartido.

### **VisionFund Internacional**

VisionFund Internacional (VFI) es una subsidiaria de microfinanzas de VM, la cual opera en 35 países con programas de VM para proporcionar capital de préstamo, ahorros y pólizas de seguro a los que servimos.

Tabla 11: VisionFund Internacional (AFI4)<sup>25</sup>

VisionFund Internacional en el AFI4	
Cartera bruta	606 millones de dólares (USD)
Tamaño promedio de préstamos al cliente	625 dólares (USD)
Número de prestatarios activos	1.100.00
Porcentaje de clientes que son mujeres	68%
Niños y niñas afectados	3.500.000
Clientes en las comunidades de VM	74%

### Nuestros clientes y sus hijos e hijas

La misión de VisionFund es tratar de mejorar las vidas de los niños y niñas que viven en la pobreza. Durante el AFI4, VisionFund trabajó para crear un futuro mejor para los niños y niñas, centrándose en cuatro elementos clave:

- llegar a los clientes adecuados, que ayuden a cumplir la misión
- prestar los servicios financieros que respondan a las necesidades reales de nuestros clientes y sus hijos e hijas
- proteger y servir bien a nuestros clientes
- demostrar el bienestar infantil.

*Llegar a los clientes adecuados:* Nuestros clientes son principalmente las mujeres y los hombres pobres, con hijos e hijas a su cargo en el hogar, que viven en las zonas rurales donde trabaja VM. Para entender si estamos llegando a los clientes en la pobreza que buscamos alcanzar, VisionFund ha implementado el Índice del Progreso para salir de la Pobreza (PPI, Progress out of Poverty Index), el cual es una herramienta de evaluación. Al final del FY14, 18 IMF de VisionFund estaban utilizando el PPI para rastrear los niveles de pobreza de los clientes entrantes y 13 de estas IMF están haciendo un buen trabajo en llegar a los clientes pobres de sus contextos. Los siguientes datos del PPI ilustran las realidades prácticas de la pobreza que deben enfrentar algunos de nuestros clientes entrantes:

- El 62 por ciento de los nuevos clientes en Camboya no poseen una letrina
- El 67 por ciento de los nuevos clientes en Ghana no tienen una estufa
- El 67 por ciento de los nuevos clientes en Zambia tienen techos de paja.

*Prestar los servicios financieros que respondan a las necesidades reales de nuestros clientes:* VisionFund ofrece préstamos, ahorros y educación del cliente para empoderar a las familias y lograr que aumenten sus ingresos y crear puestos de trabajo. Algunos de los logros clave durante el AFI4 incluyen los siguientes:

- VisionFund prestó 906 millones de dólares a 1.500.000 prestatarios en 35 países, beneficiando a 3.500.000 de niños y niñas
- Las 23 IMF ofrecen préstamos que apoyaron el agua y el saneamiento, la eficiencia energética, la educación, la recuperación de desastres y la vivienda
- 40 por ciento más de clientes recibieron educación financiera en el 2014 que en el 2013
- 74 por ciento de los clientes de VisionFund se encuentran en zonas donde VM trabaja, proporcionando oportunidades para un mayor impacto.

<sup>25</sup> Véase <http://www.visionfund.org/> para más detalles.

*Proteger y servir bien a los clientes:* De la misma forma en que VM ofrece servicios que satisfagan las necesidades del cliente, VisionFund busca proteger y servir bien a los clientes. Algunos logros clave para el final del AF14 incluyen:

- 24 IMF habían llevado a cabo autoevaluaciones de protección al cliente, cinco fueron evaluadas por la iniciativa de protección del cliente denominada “Smart Campaign” y dos cumplieron plenamente con los 95 indicadores y fueron certificadas en la protección del cliente
- 21 IMF habían lanzado una campaña para animar a los clientes a compartir cualquier preocupación a través de una línea telefónica de atención al cliente
- 14 IMF habían recibido los sellos de transparencia, otorgados por Microfinance Transparency, por su participación en iniciativas de transparencia en la fijación de precios en sus países.
- Seis IMF fueron reconocidas como IMF socialmente transparentes y responsables (S.T.A.R, socially transparent and responsible) por el Microfinance Information eXchange, un proveedor de información microfinanciera.

*Demostrar el bienestar infantil:* En el 2014, el trabajo de VFI tocó las vidas de 3.500.000 de niños y niñas. Pero, ¿están ellos en mejores condiciones? A continuación se ofrece la información recabada de los clientes, estudios y datos del PPI:

- 89 por ciento de los clientes de la muestra reportaron al menos la mejoría del bienestar de un hijo o hija, como resultado de haber recibido el préstamo
- 47 por ciento de los clientes reportó tres o más mejoras para sus hijos e hijas
- 53 por ciento de los padres dijeron que son más capaces de proporcionar suficientes alimentos; el 47 por ciento dijo que su capacidad de enviar a sus hijos e hijas a la escuela ha mejorado y el 32 por ciento dijo que eran más capaces de cubrir los costos de la atención de la salud de sus hijos e hijas
- Un estudio del 2013 de VisionFund Ghana, realizado por Oxfam y Triple Jump (publicado en el 2014), descubrió que los clientes y sus familias tenían un mejor acceso a la atención médica que aquellas personas que no eran clientes; además, los clientes con formación empresarial reportaron mayores ingresos y más ahorros.
- Los datos de PPI están siendo examinados para mostrar cómo los clientes logran salir de la pobreza: los datos preliminares muestran que en un período de un año, el 11 por ciento de los clientes salieron de la pobreza en Filipinas; en periodos de más de dos años, el 14 por ciento de los clientes logró salir de la pobreza en Etiopía; y en periodos mayores a los tres años, el 24 por ciento de los clientes salieron de la pobreza en Ecuador.

En el AF14, se realizaron pruebas para una base de datos de desempeño social, la cual permitiría un ingreso más robusto y un mejor análisis de los datos de desempeño social. Se espera ponerla en funcionamiento en el AF15.

## **Nuestro equipo**

VisionFund lleva a cabo la encuesta “Our Voice” (Nuestra Voz) regularmente, la cual aplica para todo el personal a lo largo de nuestra operación global, desde el oficial de crédito local hasta el presidente. Esta encuesta tiene una muy buena tasa de respuesta por parte del personal; además, hay un proceso formal de revisión de las preocupaciones generales y locales del país, por parte del equipo ejecutivo global, y un proceso de retroalimentación y acción sobre los asuntos clave.

VisionFund tiene una política de Línea de Denuncias y una estructura formal para permitirle a cualquier miembro del personal que le señale a la gestión regional y global los puntos de gran preocupación, como lo son el fraude o la conducta inapropiada.

## Nuestras partes interesadas y la gobernanza

VisionFund tiene 34 juntas directivas locales, que constan de especialistas bancarios externos y representantes de Visión Mundial y VisionFund, con el fin de garantizar que se ejerce un enfoque constante en la misión, el manejo sólido del riesgo y los adecuados principios comerciales para cada una de las instituciones de microfinanzas. La junta directiva de VisionFund aprueba todos los nombramientos de la junta directiva local y es responsable ante la Junta Directiva de Visión Mundial Internacional por todo el trabajo de microfinanzas dentro de la Confraternidad de VM.

VisionFund es considerado por sus pares de microfinanzas como un líder del sector gracias a sus enfoques de manejo de riesgos, los cuales abarcan una amplia gama de riesgos de riesgos, desde los financieros y de cartera, hasta el cumplimiento regulatorio y de la misión.

Al igual que con cualquier institución que maneja fondos, el fraude es un riesgo siempre presente (véase la descripción en la Sección de Fraude en la página 53).

## Estándares externos del sector que influyen a VisionFund

VisionFund es miembro del Grupo de Trabajo de Desempeño Social (Social Performance Task Force) y participó en el desarrollo y las pruebas de los estándares y el desarrollo de los indicadores. Apoyó públicamente el proceso de certificación Smart Campaign, pero el proceso se lleva a cabo lentamente debido a los costos involucrados.

VisionFund también es miembro del Grupo de Trabajo de CEO de Microfinanzas (Microfinance CEO Working Group), un esfuerzo de colaboración de 10 redes internacionales de microfinanzas, que buscan promover las microfinanzas responsables.

## Asuntos Humanitarios y de Emergencia

El Depto. de Asuntos Humanitarios y de Emergencia (HEA), dentro de VM, ayuda a la organización en la reducción de riesgo de desastres, así como también en la preparación a emergencias de inicio lento y rápido y en las respuestas a las mismas. En situaciones de desastre, los niños y niñas son siempre los más vulnerables a los efectos de la desnutrición y las enfermedades. Visión Mundial trabaja día y noche para llevar esperanza y alivio a los niños, niñas y familias cuyas vidas están amenazadas a raíz de los desastres. VM tiene un sistema de categorización de la magnitud de una emergencia, que depende del número de afectados (la Categoría III representa un desastre extremo).

Nunca se ha declarado una Categoría IV, la cual supone el trascender continentes, diezmando a un gran número de personas en todo el mundo (como en el caso de las grandes guerras mundiales).

**Tabla 12: Instantánea de HEA**

Instantánea de HEA del 2014	
<b>Número de emergencias declaradas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Globales - 7</li> <li>▪ Nacionales - 72</li> <li>▪ Socios - 1</li> <li>▪ Total - 80</li> </ul>	<b>Categoría de emergencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Categoría III - 26</li> <li>▪ Categoría II - 25</li> <li>▪ Categoría I - 29</li> <li>▪ Total - 80</li> </ul>
<b>Gasto total (millones de dólares USD)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectivo - 282 USD</li> <li>▪ Alimentos - 150 USD</li> <li>▪ DEE - 203 USD</li> </ul>	<b>Tipología</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inundaciones, tifones - 31</li> <li>▪ Conflicto, refugiados - 20</li> <li>▪ Inseguridad alimentaria, sequía - 11</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Total - 635 USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terremoto - 8</li> <li>▪ Enfermedad - 5</li> <li>▪ Volcán - 3</li> <li>▪ Tsunami - 1</li> </ul>
<b>Beneficiarios (aproximadamente)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niños y niñas - 7,1 millones</li> <li>▪ Adultos - 3,5 millones</li> <li>▪ Total - 10,6 millones</li> </ul>	
<b>Número de países - 46</b>	El ministerio de HEA del 2014 representa un aumento del 28 en comparación al 2013

Tabla 13: Respuestas globales de emergencia en el 2014

<b>Respuestas globales de emergencia en el 2014</b>				
#	Respuesta	Fecha en que se declaró	Fondos confirmados	Beneficiarios
1	Siria	28 de junio del 2013	16 millones de dólares	250.000
2	Jordania	28 de junio del 2013	26 millones de dólares	180.000
3	Yolanda (Haiyan)	10 de noviembre 2013	68 millones de dólares	1.005.000
4	Sudán del Sur	16 de enero del 2014	37 millones de dólares	423.358
5	CAR	10 de marzo del 2014	6 millones de dólares	147.370
6	Gaza	10 de agosto del 2014	4 millones de dólares	90.000
7	KRI Iraq	11 de septiembre del 2014	16 millones de dólares	150.000
	Sub Total		173 millones de dólares	2.245.728
8	Líbano*	Clúster de la crisis de Siria	120 millones de dólares	300.000
	<b>Total</b>		<b>293 millones de dólares</b>	<b>2.545.728</b>

\* El Líbano es una respuesta nacional categoría III - parte del grupo de la crisis en Siria



**DM2020**

En los últimos dos años, VM ha desarrollado una nueva estrategia de manejo de desastres centrada en los niños y niñas, denominada Manejo de Desastres 2020 (DM2020). Esta nueva estrategia es un cambio hacia un modelo más ágil y sensible que ha aumentado las tecnologías de punta para el manejo de desastres, basadas en evidencia y ha fortalecido la colaboración interinstitucional. Las prioridades estratégicas iniciales son la entrega de los programas específicos de manejo de desastres, con enfoque en los niños y niñas, especialmente en aquellos que viven en conflictos y entornos urbanos.

Dentro de la estrategia DM2020, VM demuestra la rendición de cuentas a los niños, las niñas y las comunidades afectadas por los desastres, mediante el respeto hacia sus necesidades, preocupaciones y preferencias. Además, la Confraternidad proporciona información oportuna y crítica y se involucra en las actividades y decisiones que afectan sus vidas directamente.

En el 2014, VM comenzó a prepararse para la Cumbre Mundial Humanitaria en mayo del 2016. Esta cumbre es una oportunidad única para hacer cambios audaces en la forma en que funciona el sistema humanitario y para garantizar que ningún niño o niña vulnerable pierda la protección y la asistencia, cuando ocurre un desastre. Para la Cumbre Mundial Humanitaria, VM está desarrollando tres metas que deben ser entregables de la acción humanitaria. Una de ellas busca fortalecer la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y empoderarlas para que asuman un papel de liderazgo y participen en la acción humanitaria.

**Género y diversidad**

En los últimos años, VM ha hecho grandes avances intencionales en la planificación del desarrollo y de la sucesión en el campo del género y la diversidad, identificando a los (las) directores(as) nacionales y a los líderes de la oficina de apoyo de alto potencial. Tenemos mujeres líderes en las regiones de Oriente Medio y Europa del Este (MEER), Este de Asia (EAS), el Sur África (SAR) y África Occidental (WAR). Visión Mundial se ha comprometido en lograr la igualdad de género a lo largo de toda la Confraternidad de VM.

La Unidad de Género y Desarrollo de Visión Mundial también lanzó un Marco de Igualdad de Género para la Acción, el cual marca las pautas para lograr el bienestar infantil a través de la mejora de la programación de la igualdad de género. El marco incluye resultados tales como la reducción de la violencia de género y del matrimonio precoz, el aumento de la igualdad en la toma de decisiones en el hogar y la mejora del respeto mutuo entre los hombres, mujeres, niños y niñas. El marco también proporciona una guía para la implementación de la Política de Igualdad de Género de la Confraternidad de VM y el fortalecimiento de la programación en los resultados específicos de género, la integración transversal del género en la programación y el fortalecimiento del compromiso y la capacidad organizacionales.

Con el lanzamiento de la 3era versión del *Aprendizaje a través de la Evaluación con Responsabilidad y Planificación* (LEAP, Learning through Evaluation with Accountability and Planning) en el 2014, el enfoque de la organización para el diseño, el monitoreo y la evaluación a nivel de programa, se enfatiza el género como un componente esencial para mejorar y mantener el bienestar de las niñas y los niños. Por lo tanto, se espera que las estrategias, los enfoques técnicos, los programas técnicos y los programas de área de las ON incluyan todos el género, de manera concienzuda, en la planificación, la implementación, el monitoreo y la evaluación. La orientación de LEAP 3 también requiere que todas las oficinas desagreguen los datos humanos por sexo y edad en el monitoreo y la evaluación, así como en la recolección y el análisis de datos.

El documento estratégico de VM sobre los conductores de sostenibilidad que se desarrolló en 2014, basándose en el marco de LEAP, hizo hincapié en la igualdad de género como un elemento clave en el trabajo para lograr la transformación de las relaciones, que en última instancia apuntalan el desarrollo sostenible. Se espera que las oficinas proporcionen información sobre el progreso hacia estos factores de sostenibilidad, como parte de sus informes anuales.

## Protección Infantil

Protección Infantil (CP, Child Protection) ha estado trabajando conjuntamente a Patrocinio para proporcionar orientación y apoyo técnico a las oficinas de apoyo en el cumplimiento de las responsabilidades mínimas de CP de VMI para ser una organización segura para niños y niñas. Se presta especial atención a la concientización sobre el uso seguro de la tecnología digital y el involucramiento de los patrocinadores / donantes. Se realiza otro esfuerzo en el Grupo de Trabajo de Protección del Personal, que se ha reunido para evaluar la percepción actual de la seguridad o riesgo que cada miembro del personal que fue contactado debe enfrentar en su trabajo diario. Este grupo se esfuerza por proporcionar directrices sencillas para que las oficinas puedan ofrecer una mejor protección al personal que trabaja en los proyectos y programas que presenten un riesgo para su seguridad.

Visión Mundial experimentó un aumento significativo en los informes de incidentes de Protección Infantil, utilizando el Sistema Integrado de Manejo de Incidentes (IIM, Integrated Incident Management). Se mejoró la coordinación entre las partes interesadas pertinentes, con datos que se almacenan confidencialmente en un solo lugar.

En el 2014, se registraron aproximadamente 800 incidentes de Protección Infantil. De los cuales, 37 incidentes fueron de nivel-3; esto se refiere a cualquier alegación o incidente de protección infantil que involucra daño a un niño o niñas por parte de alguna persona relacionada con VM (el personal, los voluntarios, los donantes, etc.), o la muerte o lesiones graves causadas a un niño o niñas durante su participación en una actividad de VM. Con la implementación de los mecanismos actuales de presentación de informes, es probable que esta cifra crezca a medida que la capacidad de la organización implemente prácticas que garanticen espacios seguros para los niños y niñas en todos los proyectos y programas de VM.

El continuo incremento de los informes en el 2014, también ha demostrado que existe la probabilidad de que no se estén registrando todos los incidentes de protección que existen en las instancias donde hacen falta sistemas dedicados. WV ha renovado sus esfuerzos en la capacitación del personal, el diseño y la implementación de planes de preparación para incidentes de CP y el manejo de los incidentes reportados. Se aprobó una propuesta para retornar el manejo del *back-end* de la IIM a los líderes de Protección Infantil de las oficinas nacionales para los programas pilotos del año fiscal AF15.

## Campañas de Advocacy y de concientización pública

El Advocacy es una de las tres líneas ministeriales de la organización, junto con el desarrollo y la ayuda en emergencias.

La labor de Advocacy de VM se rige por la Política de Promoción de Justicia, aprobada por la Junta Directiva de VMI en el 2002. La política establece los principios, el desarrollo de posiciones políticas y de las campañas de Advocacy, así como también la forma en que esto funciona en la Confraternidad federal de VM. El equipo internacional de Advocacy y Justicia para los Niños y Niñas (A&JC) tiene la responsabilidad principal de establecer directrices y asegurar el alineamiento de las posiciones de Advocacy a lo largo de la Confraternidad de VM. El grupo le da seguimiento a todas las principales posiciones políticas.

La estrategia de A&JC fue desarrollada para el período 2010-14. Esta estrategia ayudó a dar forma a las decisiones y opciones en materia de Advocacy, incluyendo los temas clave y los asuntos que serán priorizados como confraternidad global. Se desarrollaron los planes anuales de trabajo y los tableros de mando para el grupo de Advocacy y Justicia para los Niños y Niñas (A&JC, Advocacy & Justice for Children), basándose en la estrategia. Luego fueron monitoreados a lo largo del año por el equipo administrativo de A&JC de VMI.

El tablero de control global para las oficinas nacionales (GNOD) ha sido actualizado para incluir los indicadores de desempeño de Advocacy a nivel local y nacional. A nivel local el indicador mide “el porcentaje de programas en los que VM está apoyando a la comunidad para que ejerza advocacy”. Esto pone de manifiesto que el desempeño requerido del Advocacy, es que el mismo sea realizado conjuntamente con la comunidad y no para la comunidad. Un cuestionario de autoevaluación a nivel nacional, moderado por la oficina regional, incluye una pregunta sobre la participación comunitaria.

El Advocacy local y nacional se ha identificado como un factor de sostenibilidad, ya que garantiza que las comunidades son capaces de participar en una discusión significativa con los tomadores de decisiones, lo que a su vez garantiza la sostenibilidad de nuestro trabajo.

El enfoque de Visión Mundial estaba en la medición de la labor de Advocacy relacionada con el objetivo global de la Confraternidad de VM, el cual contiene tres medidas relacionadas con el Advocacy. Estos son:

- número de niños y niñas para los cuales VM contribuyó al cambio de política o aplicación que aborden las causas de la vulnerabilidad
- número de acciones de los partidarios
- número de comunidades que ejercen advocacy

En el 2014, VM contribuyó a cambios en las políticas o a mejorar la implementación de las políticas que buscan abordar las causas fundamentales para más de 560 millones de niños, casi dos terceras partes debido a la campaña Salud Infantil Primero (CHN, Child Health Now). Visión Mundial también movilizó a partidarios en todo el mundo para tomar 3,7 millones de acciones, con la participación de tomadores de decisiones para lograr hacer cambios. En un solo año se ha producido un aumento significativo en el número de programas en los que WV está apoyando a la comunidad para que ejerza Advocacy - desde menos de la mitad a más de dos tercios.

Estas medidas ayudan a VM a darle seguimiento a su labor de Advocacy del nivel local al global.

Durante el 2014, el trabajo global de advocacy de VM se centró en la campaña Salud Infantil Primero (CHN) y en influir en la agenda post-2015. La campaña CHN tiene su propio sistema de manejo y medición para ayudar a rastrear su progreso. Esto ayuda a alinear la campaña en todas las oficinas nacionales y de apoyo, que estén participando en la campaña. Vale la pena señalar que VM contribuyó a un cambio de política que afectó a 185 millones de niños y niñas. La organización también contribuyó a un cambio de política para 108 millones de niños y niñas, haciéndole frente a múltiples causas de su vulnerabilidad.

Visión Mundial ha estado ejerciendo influencia sobre los tomadores de decisiones en el proceso post-2015 para asegurar la inclusión de los niños y niñas como enfoque de metas e indicadores, ya que a menudo son estos los que sufren de manera desproporcionada. Existe alguna evidencia en el borrador cero de que los niños y niñas están siendo incluidos, pero será en la reunión intergubernamental final, en septiembre del 2015, que se adopten los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Cuando esto suceda, WV será capaz de evaluar con precisión su impacto en el proceso.

## Manejo ambiental

Tal y como fue dado a conocer en nuestros informes anteriores, el Sistema de Manejo de la Sostenibilidad Ambiental de VM fue finalizado y presentado a la alta gerencia a finales del 2013. La implementación del sistema se considera voluntaria para las oficinas de la Confraternidad, dado que se han lanzado varias prioridades y nuevas iniciativas internamente en VM para sus oficinas de campo. Sigue siendo un reto para diferentes oficinas el recoger datos sobre su huella de carbono. Durante este periodo de informes, continuaron los esfuerzos para instar a las ON a que adaptaran y adoptaran esta buena práctica. Se logro tener un avance limitado. Si bien existen datos limitados sobre la huella de carbono de las oficinas de VM, es importante mencionar que los programas de VM a nivel de campo, en particular aquellos programas que promueven los medios de subsistencia, poseen un buen componente de protección del medio ambiente. Este aspecto se trata en los programas de campo para minimizar el efecto negativo de la programación, mientras que se busca promover las buenas prácticas ambientales que contribuyen a reducir las emisiones de carbono, tales como la reforestación, las prácticas de regeneración natural manejadas por los agricultores, estufas de consumo eficiente y así sucesivamente.

En este informe, compartimos la experiencia de VM Australia, que mide su huella de carbono con resultados positivos.

### **La huella de carbono de Visión Mundial Australia**

Visión Mundial Australia se compromete a mejorar su desempeño ambiental y a reducir su contribución al cambio climático y a la degradación del medio ambiente.

Desde el 2008, VM Australia ha examinado el alcance de su huella de carbono mediante la medición de una selección de actividades clave y artículos de consumo que tienen el impacto ambiental más significativo: la electricidad, el transporte aéreo (combustible solamente), el uso de papel, de la flota de automóviles y el consumo de gas.

WV Australia estableció el objetivo de cero emisiones para el año 2017 para estos indicadores clave. Se ha comprometido a reducir las emisiones y a comprar compensaciones de carbono. Sin embargo, las emisiones no pueden ser lo suficientemente reducidas para cumplir con sus objetivos de reducción anuales. En el 2007, VM Australia espera reducir su huella de carbono a un equivalente por debajo de las 5200 toneladas de dióxido de carbono por año, antes de comprar compensaciones de carbono.

La organización continúa integrando su estrategia de reducción de carbono con sus principales programas de desarrollo. Tiene un proyecto de reforestación y otro de estufas de bajo consumo en África; ambos incorporan la reducción de emisiones de carbono que conforman la base de las unidades de reducción de emisiones certificables bajo los Mecanismos de Desarrollo Limpio del Protocolo de Kioto. Durante el 2014, VM Australia pudo comprar compensaciones de emisiones de carbono de su proyecto de reforestación en Soddo, Etiopía.<sup>26</sup>

La Tabla 14 muestra el número de toneladas equivalentes de dióxido de carbono emitido en cada una de las principales actividades del año pasado, en comparación con los dos años anteriores. Los datos han sido verificados independientemente por Pricewaterhouse Coopers.<sup>27</sup>

Las emisiones totales aumentaron en 1152 toneladas de dióxido de carbono de las emisiones equivalentes, debido al aumento de las actividades de mercadeo que utilizaron papel. La gerencia se comprometió a hacer cambios inmediatos dentro de la organización para hacerle frente a esta tendencia. Esto fue compensado por una disminución del 8 por ciento de las emisiones asociadas con el transporte aéreo debido a la variación favorable de los factores publicados por el Ministerio de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales (Reino Unido).

---

<sup>26</sup>Se puede encontrar más información en: [worldvision.com.au/environmentalregistry](http://worldvision.com.au/environmentalregistry).

<sup>27</sup> El documento de la verificación independiente está disponible en [https://www.worldvision.com.au/Libraries/Annual\\_Report\\_2015/WVA\\_Carbon\\_Footprint\\_2014.pdf](https://www.worldvision.com.au/Libraries/Annual_Report_2015/WVA_Carbon_Footprint_2014.pdf).

Tabla 14: Equivalentes de dióxido de carbono emitido en el 2012-14

<b>Gráfico</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
	Toneladas de CO2-e	Toneladas de CO2-e	Toneladas de CO2-e
Electricidad	2301	2238	2081
Papel	1510	405	589
Transporte aéreo (solamente combustible)	1270	1382	1491
Gas	215	128	138
Flota de automóviles	170	161	179
<b>EMISIONES TOTALES ANTES DE COMPENSACIONES</b>	<b>5466</b>	<b>4314</b>	<b>4478</b>
<b>COMPENSACIONES</b>			
Compensaciones de Gold Standard adquiridas			(1200)
Compensaciones de Gold Standard adquiridas de los programas de Visión Mundial	(3473)	(1657)	
<b>EMISIONES TOTALES DESPUÉS DE COMPENSACIONES</b>	<b>1993</b>	<b>2657</b>	<b>3278</b>

Notas para la tabla:

- Los factores de las Cuentas Nacionales del Efecto Invernadero de Australia (Australian National Greenhouse Accounts) cambiaron durante el año y se utilizaron los factores de conversación publicados en julio del 2014 para este informe. El AF12 y AF13 no se volvieron a calcular.
- Los factores de la Agencia de Protección Ambiental (Victoria) y del Ministerio de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales (Reino Unido) para cada clase de cabina en particular disminuyeron durante el AF14 y se han utilizado en este informe. Los resultados del AF12 y AF13 no fueron calculados otra vez. El cálculo de las emisiones del transporte aéreo no incluyen las tarifas de los boletos aéreos que fueron comprados y reembolsados para el personal que no pertenece a VM Australia, donde fueron fácilmente identificados.
- Se adquirieron Reducciones de Emisiones Voluntarias del Forest Finance Group, un operador de compensaciones de carbono, independiente y acreditado, que se generan a partir de los proyectos de VM. Fueron compradas a precio de mercado para compensar las 3473 toneladas de emisiones de dióxido de carbono equivalente. The Gold Standard Foundation ha certificado las reducciones de emisiones voluntarias.

### Educación y habilidades para la vida

En el 2014, el equipo de Educación y Habilidades para la Vida (EHpV) continuó con la transición de la programación educativa de un enfoque en los insumos y el acceso a un fortalecimiento de los resultados de aprendizaje de los niños a través de la Iniciativa de Transición Educativa (ETI, Education Transition Initiative). Las tres áreas prioritarias de la ETI son: (1) el liderazgo y el apoyo técnico; (2) el aprendizaje en toda la Confraternidad de VM y (3) la participación externa y la movilización de recursos.

## Liderazgo y apoyo técnico

- El equipo de EHPV creció casi a plena capacidad y creó el equipo de Diseño de Evaluación Rápida de la Educación como una respuesta innovadora a la creciente demanda de apoyo a la programación de la alfabetización.
- 10 países adicionales iniciaron la implementación de los proyectos financiados por la ETI. Cuarenta y seis de los 47 países desarrollaron o iniciaron el desarrollo de enfoques técnicos educativos.
- El programa **Literacy Boost**<sup>28</sup> (Impulso a la Alfabetización) creció; cuatro nuevos países comenzaron la ejecución y dos países produjeron los datos de impacto.
- Se lograron avances significativos en el desarrollo de modelos de proyectos para el desarrollo de la primera infancia, la educación básica y la juventud, incluyendo *Go Baby Go!*, *Learning Roots* y *Youth Ready*.

## El aprendizaje a lo largo de toda la Confraternidad de VM

- Noventa y dos nuevos miembros se unieron a la comunidad de práctica de EHPV y se llevaron a cabo 15 reuniones de los grupos de interés, los cuales abarcan temas como la educación en situaciones de emergencia, la educación en la primera infancia y la tecnología de la educación.
- Se elaboró un marco para monitorear el avance de la programación educativa de la ETI y post-ETI.
- Se llevó a cabo un mapeo línea por línea entre Literacy Boost y VAC en Malawi. El objetivo final es mejorar el modelo del proyecto de Literacy Boost con un mecanismo que fortalezca la responsabilidad social.
- Los trabajos comenzaron con varios países, entre ellos Filipinas, Líbano y Sudán del Sur, para integrar una respuesta educativa sobre la mejora de los programas de educación para los estudiantes desplazados o refugiados.

## El compromiso externo y la movilización de recursos externos para la educación (NGO6)

La credibilidad y la reputación de Visión Mundial como un importante contribuyente a la comunidad educativa mundial crecieron y surgieron muchas oportunidades para que EHPV ejerciera una influencia en la política y la práctica. Por ejemplo, en el 2014:

- El equipo comenzó a trabajar con UNICEF para definir las escalas de medición de las habilidades para la vida y con el Banco Mundial sobre la programación de la juventud.
- Varios miembros del personal de EHPV se convirtieron en miembros de los grupos de trabajo de la Red Internacional de Educación en Situaciones de Emergencia sobre los estándares mínimos, los contextos frágiles y el advocacy. Otros colaboradores incluyen a la Coalición Global de Religiones para la Educación (Global Faiths Coalition for Education), la Alianza de mEducación de USAID (USAID mEducation Alliance) y Save the Children.
- El compromiso con las instituciones académicas y universidades como Columbia, George Washington, Harvard, Stanford, Tulane y la Universidad de Pensilvania resultó fructífera, con potencial para nuevas alianzas.
- El equipo global de EHPV también participó en el congreso anual de la Sociedad Internacional de la Educación Comparada (Comparative and International Education Society), uno de las más importantes conferencias globales de la educación que existen. De los 23 participantes de VM, 19 presentaron en 11 sesiones públicas mostrando el creciente trabajo de VM en educación y habilidades para la vida.
- Los esfuerzos de movilización de recursos relacionados a Literacy Boost incluyen el desarrollo de dos videos y un paquete de mercadeo de acompañamiento para ayudarle a las oficinas de apoyo a levantar fondos para la campaña Literacy Boost (Impulso a la Alfabetización).

El equipo EHPV también proporcionó insumos técnicos y revisiones para varias oportunidades de donaciones de gobierno en África Oriental, Bosnia e Irak, y colaboró con MEER, WVUS y VM Armenia para desarrollar una propuesta de Grand Challenges Explorations (para la Fundación de de Bill y Melinda Gates), titulada *Go Baby Go! El ecualizador*. Esta propuesta fue un éxito y el financiamiento fue otorgado. La juventud también fue un foco para la

<sup>28</sup>Literacy Boost es una herramienta protegida por derechos de autor, diseñada, desarrollada y propiedad de Save the Children.

adquisición de la donación de gobierno a través de un proyecto de USAID en Etiopía para este grupo, un proyecto de capacitación sobre las compras al por menor con Walmart en Brasil, la creación de un enfoque de proyectos de outsourcing del proceso mixto de Youth Ready / negocios y la creación de una familia de productos de levantamiento de fondos para apoyar los proyectos urbanos de los medios de subsistencia de la juventud.

## Resiliencia y Medios de Subsistencia

El equipo de Resiliencia y Medios de Subsistencia apoya el empoderamiento de las familias vulnerables para que puedan sobrevivir, adaptarse, prosperar y salir de la pobreza para que los padres, madres y cuidadores puedan proveerle adecuadamente a sus hijos e hijas.

El equipo es una parte integral de un grupo que reúne a todos los responsables de las siguientes áreas técnicas: la agricultura y la seguridad alimentaria, la reducción del riesgo de desastres y la resiliencia de las comunidades, el desarrollo económico, los asuntos del medio ambiente y el clima, el advocacy y VisionFund (la institución de microfinanzas de VM).

Para alcanzar los resultados del bienestar infantil y del bienestar sostenible, es crucial contar con medios de subsistencia que sean resilientes y familias que sean estables.

El equipo de Resiliencia y de Medios de Subsistencia tiene una comunidad de práctica de más de 2100 profesionales y expertos de VM. Si bien no hubo quejas formales, la comunidad de práctica era una plataforma útil para los miembros. Las solicitudes de afiliación se tramitaron con prontitud y transparencia dentro de las primeras 24 horas.

Visión Mundial firmó el Reto del Hambre Cero del Secretario General de las Naciones Unidas, el que es un movimiento mundial para crear el impulso político necesario para alcanzar un mundo sin hambre. Se produjo un paquete de recursos para apoyar el advocacy de las ON para la eliminación del hambre y la desnutrición infantil a nivel nacional. El hambre y la desnutrición infantil son un tema prioritario para el compromiso de VM en la agenda de desarrollo post 2015.<sup>29</sup> Como una forma práctica de apoyar el reto del Hambre Cero, la organización desarrolló un documento de orientación de VAC para ayudarles a las ON a integrar VAC en la programación de resiliencia y medios de subsistencia.<sup>30</sup>

Visión Mundial ha sido un miembro activo del Grupo Más Importante de Niños, Niñas y Jóvenes (Children & Youth Major Group) a través de la Coalición de los Niños y Niñas en el Cambio Climático (Children in Changing Climate Coalition) durante los últimos tres años y ha levantado con éxito el perfil de la vulnerabilidad de los niños y niñas a los riesgos de desastres, así como la contribución única que los niños, niñas y jóvenes tienen al liderar, educar y abogar por el cambio dentro de sus propios contextos. En el 2014, VM comenzó a prepararse para la Conferencia Mundial sobre la Reducción del Riesgo de Desastres, a llevarse a cabo en marzo del 2015, para discutir el camino a seguir para definir el marco de la política global de reducción de riesgos de desastres, cómo debe estar conformado y los objetivos principales para mejorar la rendición de cuentas y la implementación a nivel local, sub-nacional y distrital.

Visión Mundial también dio pasos prácticos en sus esfuerzos en pro de la erradicación del hambre al ser parte de la Alianza Africana de Agricultura Climáticamente Inteligente y firmó un memorando de entendimiento en Guinea Ecuatorial. Se trata de una nueva alianza para la iniciativa de Desarrollo de África / del Programa de Desarrollo Integral de la Agricultura dirigida a empoderar a aproximadamente 6 millones de pequeños agricultores de todo el África subsahariana antes del 2021. Esto se logrará en colaboración con el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional, Alimentación, Agricultura y Recursos Naturales de la Red de Análisis de Políticas, la Organización para la Alimentación y la Agricultura de las Naciones Unidas, el Foro para la Investigación Agrícola en África y otras ONG como CARE, Oxfam, Catholic Relief Services (CRS) y Concern Worldwide.

<sup>29</sup> Puede tener acceso al paquete de recursos en la siguiente página web: <http://www.wvi.org/resilience-and-livelihoods/zero-hunger-challenge>.

<sup>30</sup> Puede tener acceso al recurso en la siguiente página web: <http://www.wvi.org/resilience-and-livelihoods/publication/guidance-citizen-voice-and-action-resilience-and-livelihoods>.

# Gestión Financiera y Auditoría

(ONG 7, ONG 8, ECI, EC4, LA13)

## Gestión financiera y controles internos

Visión Mundial continúa en la búsqueda de los más altos estándares en el manejo de los recursos que se le confían. Implementar los sistemas y mecanismos para garantizar que esos estándares se mantengan según lo informado en el 2012 y el 2013 (véase la Tabla 15).

**Tabla 15: Ingresos por categoría**

<b>Ingresos por categoría (en millones de dólares)</b>			
<b>Ingresos</b>	<b>AF12</b>	<b>AF13</b>	<b>AF14</b>
<b>INGRESOS EN EFECTIVO</b>			
Patrocinio	1320	1352	1354
Sector público	312	312	394
Otros fondos privados	546	544	566
Los productos alimenticios	130	130	174
Donaciones en especie	362	335	316
<b>TOTAL</b>	<b>2669</b>	<b>2673</b>	<b>2805</b>

Los estados financieros consolidados y auditados de Visión Mundial, que incluyen las consolidaciones de los estados financieros para muchas entidades de la Confraternidad de VM, están disponibles todos los años en el sitio web [www.wvi.org](http://www.wvi.org).

Los ingresos totales de la Confraternidad de VM siguieron incrementando en comparación al año pasado. El compromiso constante de los partidarios individuales y de las instituciones de financiamiento les permitió a los programas seguir creciendo a pesar de los desafíos en el levantamiento de fondos, incluyendo:

- la continua ligereza económica a nivel mundial, que afectó algunos países y donaciones
- la caída generalizada de la confianza del público de las instituciones internacionales, incluidas las ONG de desarrollo internacional
- el volumen que constantemente está por debajo de lo previsto en la adquisición de nuevos patrocinadores, atribuible a las condiciones del mercado que se señalaron anteriormente
- las cancelaciones de los donantes, atribuibles a las prácticas de empleo de la oficina de WVUS, como se informó en marzo del 2014.



Tabla 16: Asignación de recursos por región

Asignación de recursos por región (en millones de dólares)		
Región	Gastos	Porcentaje
África:	1130	47,9%
Asia y el Pacífico	476	20,2%
Australia / Nueva Zelanda	70	3,0%
América Latina / Caribe	233	9,9%
Oriente Medio / Europa	176	7,4%
América del Norte	113	4,8%
Otros ministerios internacionales	161	6,8%
<b>TOTAL</b>	<b>2359</b>	<b>100,0%</b>

La Tabla 17 muestra los detalles de la recolección de recursos y los gastos por región y por tipo. La Tabla 18 muestra las mejores donaciones de gobierno individuales recibidas en el año del informe.

Tabla 17: Detalles de la recolección de recursos y gastos

Recolección de recursos por región (en millones de dólares)					
Fuente	Ingresos de efectivo			Productos alimenticios	Donaciones en especie
	Patrocinio	Sector público	Otros fondos privados		
Asia / Pacífico	330	35	104	20	2
Australia / Nueva Zelanda	206	67	70	45	9
Canadá	205	40	46	24	67
Europa	186	85	68	26	2
Oficinas en el campo	46	31	48		4
Estados Unidos	382	135	229	59	232
<b>TOTAL</b>	<b>1354</b>	<b>394</b>	<b>566</b>	<b>174</b>	<b>316</b>

Tabla 18: Donaciones de gobierno individuales más importantes

<b>Las cinco donaciones de gobierno individuales más importantes recibidas en el 2014</b>			
<b>Donante primario</b>	<b>Efectivo</b>	<b>No-Efectivo</b>	<b>Gran Total</b>
Programa Mundial de Alimentos	26.570.222	151.782.493	178.352.715
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (US Agency for International Development)	71.742.851	13.300.589	85.043.440
Fondo Mundial de Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria	35.427.379		35.427.379
AusAID, Programa Australiano de Cooperación con las ONG	26.365.926		26.365.926
DFID del Reino Unido	20.887.588		20.887.588
<b>TOTAL</b>	<b>180.993.966</b>	<b>165.083.082</b>	<b>346.077.048</b>
<b>Porcentaje a la Cartera de Donaciones Totales de Gobierno</b>	<b>50%</b>	<b>97%</b>	<b>65%</b>

## Auditoría Interna Global

El director ejecutivo de auditoría, que le rinde informes directamente al Comité de la Junta Directiva de Auditoría y Manejo de Riesgos de Visión Mundial Internacional, es el líder designado de la Confraternidad para la Auditoría Global Interna (GIA, Global Internal Audit) y es responsable de supervisar y guiar la realización de las auditorías internas en toda la organización. Además, se requiere que todos los presuntos casos de fraude, y también los reales, sean reportados inmediatamente al director ejecutivo de auditoría o a su persona designada.

Durante el 2014, se reestructuró el Depto. Global de Auditoría Interna (GIA, Global Internal Audit) para proporcionarle un mejor servicio a la Confraternidad de VM y las partes interesadas clave, para desarrollar la capacidad de liderazgo en todos los niveles y cubrir así los riesgos actuales y emergentes de las dinámicas circunstancias en las que opera VM, al mismo tiempo que se podrán proporcionar oportunidades de crecimiento y de carrera para los auditores de VM. Además, se tomaron medidas para reforzar las funciones de investigación de fraudes de GIA y de auditoría de TI, con la contratación de un director técnico de la investigación y la reasignación de personal a la unidad. El equipo de investigación está trabajando para mejorar el protocolo y los procedimientos estándar de la investigación, para que sean acatados a todo lo largo de Visión Mundial y VisionFund. También fue designado un director técnico de auditoría de TI, para ayudar a la organización en la mitigación de los riesgos provenientes de una industria de TI que está en constante cambio.

El enfoque de la Auditoría Integrada Basada en el Riesgo (RBIA, Risk-Based Integrated Audit), que se implementó en el 2013 para el equipo de Auditoría del Centro Global, fue implementado en las regiones en el 2014. El equipo de Auditoría del Centro Global completó 21 compromisos de RBIA, centrándose en las áreas de mayor riesgo de la Confraternidad de VM. Varios equipos locales de auditoría también empezaron a implementar la RBIA en más de 300 compromisos.

Durante el 2014, el monto total confirmado de pérdidas por fraude para las entidades de VM, excluyendo VisionFund, fue de aproximadamente 492.208 dólares. Esta cifra se basa en las investigaciones realizadas por GIA y por los directores regionales de auditoría. También hubo una pérdida de aproximadamente 1.056.825 de dólares, debido a la malversación de activos, sobre la cual se rindió un informe a través del sistema de IIM, no investigada por GIA. Esta cantidad incluye activos (ocho vehículos, equipos y artículos de alimentos para ayuda humanitaria) por un valor de aproximadamente 889.959 dólares, los cuales se perdieron durante los conflictos entre los grupos armados de la oposición en las áreas de operaciones en el sur de Sudán, Sudán, Somalia y Siria.

## Gestión de Gente y Cultura

(LAI, LAI0, LA 12, LA 13, NGO 9)

En el 2014, las diversas entidades de la Confraternidad de VM emplearon a 45.632 personas a nivel mundial. Esto incluye el personal a tiempo completo, a medio tiempo parcia y el temporal, así como también los empleados de VisionFund International (subsidiaria de microfinanzas de VM) y las instituciones microfinancieras afiliadas. Las cinco oficinas de campo más grandes (basándose en la cantidad de personal), en orden descendente, son: India, República Democrática del Congo, Etiopía, Bangladesh y Kenia. Las oficinas de apoyo más grandes (basándose en la cantidad de personal), en orden descendente, son: los Estados Unidos, Taiwán, Corea del Sur, Australia y Canadá.

**Tabla 19: Resumen de la fuerza laboral de VM para AF12-AF14**

<b>Resumen de la fuerza laboral total de VM</b>			
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>AF12</b>
<b>Número total de empleados (incluyendo a las IMF):</b>	45.632	45.003	45.649
<b>Tiempo completo</b>	41.500	43.238	43.317
<b>Medio tiempo</b>	804	756	1187
<b>Temporal pagado</b>	3328	1009	1145
<b>Total de voluntarios</b>	23.313	21.500	20.805
<b>% de personal masculino / % de personal femenino</b>	58/42	57/43	57/43
<b>% de personal de &lt;41 años de edad / % del personal &gt; 41 años de edad</b>	14% (6205)	15% (6892)	14% (6182)
<b>% de crecimiento desde el período anterior del informe (año)</b>	1%	-1%	3%
<b>Tasa de rotación (voluntaria e involuntaria)</b>	<b>17%</b>	<b>16% (7016)</b>	<b>15% (6847)</b>

Tabla 20: Números por región / agrupación y género (2014)

<b>2014 Números totales por región / agrupación y género</b>			
<b>Región / Agrupación</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
<b>África Oriental</b>	5344	2058	7402
<b>Oriente de Asia</b>	3059	3223	6282
<b>América Latina</b>	3135	3133	6268
<b>Oriente Medio / Europa del Este</b>	2088	1829	3917
<b>Sur de Asia / Pacífico</b>	4768	2181	6949
<b>África del Sur</b>	3876	1941	5817
<b>África Occidental</b>	1760	466	2226
<b>Oficinas de Apoyo</b>	1553	3672	5225
<b>Centro Global</b>	768	778	1546

Tabla 21: Números de género por oficinas de campo (2014)

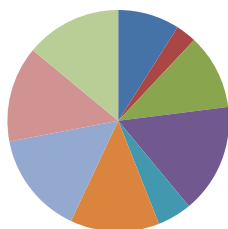
<b>2014 oficinas de campo de VM</b>			
<b>Región</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
<b>África Oriental</b>	4649	1666	6315
<b>Este de Asia</b>	2147	2687	4834
<b>América Latina</b>	2555	2627	5182
<b>Oriente Medio / Europa del Este</b>	1186	1287	2473
<b>Sur de Asia / Pacífico</b>	4398	2001	6399
<b>África del Sur</b>	3726	1863	5589
<b>África Occidental</b>	1535	402	1937
<b>Oficinas Regionales (todas las siete)</b>	236	246	482
<b>Gran total</b>	<b>20.432</b>	<b>12.779</b>	<b>33.211</b>

Tabla 22: Números de género por VisionFund e IMFs (2014)

<b>VisionFund y las IMF del 2014</b>			
<b>Región</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
<b>África Oriental</b>	695	392	1087
<b>Este de Asia</b>	912	536	1448
<b>América Latina</b>	580	506	1086
<b>Oriente Medio / Europa del Este</b>	902	542	1444
<b>Sur de Asia / Pacífico</b>	370	180	550
<b>África del Sur</b>	150	78	228
<b>África Occidental</b>	225	64	289
<b>Las oficinas regionales (todas las siete)</b>	51	28	79
<b>Gran total</b>	<b>3885</b>	<b>2326</b>	<b>6211</b>

## Our People

Our People, una base de datos en línea de los recursos humanos de VM, contiene cerca de 33.269 registros del personal activo y se implementa en todas las instancias de la Confraternidad, desde el Centro Global, hasta las oficinas regionales y oficinas locales. VisionFund se encuentra actualmente en la etapa de implementación. Hay discusiones en marcha para desarrollar una estrategia para la implementación de en las oficinas de apoyo. Our People ha implementado funciones adicionales tales como la compensación en efectivo para gestionar las escalas de sueldos en la Confraternidad de VM, los datos de las encuestas de mercado y aumentos por mérito. Our People está aplicando en la actualidad una capacidad de sitio de reclutamiento y de carreras de clase mundial, para desplegarla en la Confraternidad de VM, con el fin de atraer a los mejores talentos y ofrecer oportunidades de desarrollo para el personal interno.

**Imagen 6: Distribución del personal por ubicación y tipo de oficina**

- Oriente Medio y Europa del Este: 3917; 9%
- Centro Global, Deptos Regionales y VFI: 1546; 3%
- Oficinas de Apoyo: 5225; 11%
- África Oriental: 7402; 16%
- África Occidental: 2226; 5%
- Sur de África: 2226; 5%
- Sur de Asia / Pacífico: 6949; 15%
- Este de Asia: 6282; 14%

**Identidad cristiana**

Como una organización cristiana, VM sirve a todas las personas independientemente de su religión, raza, etnia o género en línea con nuestra misión: “Seguir a Jesucristo como nuestro Señor y Salvador, trabajando con los pobres y oprimidos para promover la transformación humana, buscar la justicia y testificar las buenas nuevas del Reino de Dios.”

“Somos cristianos” es el primero de nuestros valores centrales y mostramos siempre la intencionalidad de vivir nuestra fe con integridad, conforme servimos a los demás. También mostramos intencionalidad en nuestra búsqueda por contratar personal que sea cristiano. Cuando esto no es posible, ya sea por razones legales, contextos sociales/culturales o por otras razones, buscamos contratar personal que apoye nuestros objetivos en la asistencia humanitaria, el desarrollo y el advocacy. Aproximadamente el 14 por ciento de nuestro personal en todo el mundo no profesan la fe cristiana, pero se identifican con los valores centrales de VM.

Visión Mundial Internacional ha puesto en marcha un Código de Conducta para sus empleados, el cual aplica a todos los empleados de la organización y está diseñado para ayudar a garantizar que los empleados se comportan de una manera que sea ética, legal y coherente con los valores y la misión de VM. Esto incluye no menoscabar la capacidad de un miembro del personal, voluntario u otros en la organización para que cumplan con sus responsabilidades en los contextos en los que trabajan. Así como evitar cualquier conducta sexual que sea incompatible con los valores cristianos de VM, o que sea inadecuada o potencialmente dañina para nuestro trabajo y reputación en los contextos locales en los que operamos.

Además del Código de Conducta para los Empleados de VMI, algunas oficinas de VM han desarrollado políticas de empleo adicionales y prácticas coherentes con el marco legal y las costumbres locales. Es un hecho que las organizaciones internacionales deben cumplir con las leyes de los países en los que operan.

**Remuneración**

**La compensación del (la) Director(a), con la excepción del (la) Presidente Internacional:** Los miembros de la Junta Directiva de Visión Mundial Internacional no reciben remuneración alguna de VM.

**Compensación ejecutiva:** En el período sobre el cual se desarrolló este informe, las diversas entidades de la Confraternidad de VM emplearon a 45.632 empleados a nivel mundial. Esto incluye el personal a tiempo completo, a

medio tiempo y los empleados de VisionFund International (nuestra subsidiaria de microfinanzas) y de las IMF afiliadas. Nuestro personal, incluidos los altos directivos, sirven con VM porque están comprometidos con el trabajo que hacemos, con nuestros valores centrales y nuestra identidad cristiana. Conforme vamos estableciendo los niveles de remuneración del personal, tratamos de equilibrar la necesidad de atraer y retener personal de calidad con el compromiso de una cuidadosa administración de los fondos donados, aunado a las expectativas para el uso de esos fondos.

Nuestra Filosofía de Recompensas Totales (Total Rewards) es una política integral, aprobada por la Junta Directiva de Visión Mundial Internacional. Se utiliza para establecer las directrices de los niveles apropiados y justos de compensación para todas las entidades de VM. Esta póliza cubre los aspectos de las recompensas financieras y no financieras, con el fin de atraer, motivar y retener al personal en la organización. Estos incluyen la compensación, los beneficios, el reconocimiento, las oportunidades profesionales y de desarrollo, el valor y la afiliación organizacional y la cultura de trabajo. Se requiere específicamente que todos los programas de compensación de VM tomen en cuenta lo siguiente:

- La consistencia con nuestros rendimientos meta para la comunidad y el proyecto
- Las responsabilidades de mayordomía para con los donantes, los niños y niñas y las comunidades a las cuales servimos, así como para con nuestro personal
- La habilidad de atraer, desarrollar y retener personal competente que estén comprometidos con la misión y la visión de VM
- El reconocimiento de las recompensas y el alto desempeño
- Una cultura de rendición de cuentas, imparcialidad, equidad y transparencia
- La flexibilidad en situaciones de emergencias y la capacidad de satisfacer nuestras cambiantes necesidades
- Las eficiencias operativas minimizar el tiempo y el costo administrativo
- La coherencia con nuestra misión cristiana y estatus como ONG
- La consistencia con las regulaciones y las prácticas legales, políticas, socioeconómicas y culturales locales.

La Filosofía Total Rewards comprende todas las recompensas financieras y no financieras, tales como las regulatorias para los empleados y otros subsidios y beneficios. Al igual que con el componente financiero, los paquetes para nuestro personal están diseñados para ser competitivos en el percentil 50 en el mercado laboral. Para asegurarse de que exista un nivel mínimo apropiado de beneficios para todos los empleados de VM, se ha desarrollado un conjunto de estándares mínimos de Salud y Bienestar que sea comparable con el mercado laboral local y el entorno regulatorio.

Los salarios ejecutivos de Visión Mundial Internacional son fijados utilizando el mercado salarial como base, el cual pondera el 80 por ciento de las ONG y el 20 por ciento del mercado de trabajo total. Se llevan a cabo revisiones anuales de los rangos de los salarios ejecutivos. Estos pueden ser revisados de acuerdo con los movimientos del mercado laboral, la capacidad de pago de la organización y el desempeño del (de la) ejecutivo(a). Los incrementos salariales para el personal de nivel ejecutivo deben estar alineados con la Filosofía Total Rewards, la cual aplica tanto para el personal ejecutivo como para el no-ejecutivo. Todos los salarios ejecutivos que figuran en este informe están aprobados por el (la) Presidente Internacional y también forman parte de la revisión de compensaciones de las “sanciones intermedias”, las cuales se realizan anualmente por el Comité de Recursos Humanos de la Junta Directiva de Visión Mundial Internacional. Este informe luego se presenta a la Junta Directiva en pleno.<sup>31</sup>

La compensación del (de la) Presidente Internacional es aprobada directamente por el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva de Visión Mundial Internacional. Dicha compensación está documentada en un contrato laboral por escrito. Para determinar dicha compensación se tomaron en cuenta las recomendaciones contables de un consultor de compensación independiente, encuestas o estudios de compensaciones y el desempeño.

<sup>31</sup>Como una entidad sin fines de lucro, que está exenta del pago de impuestos, registrada en los Estados Unidos, Visión Mundial Internacional está sujeta a la supervisión del Servicio de Rentas Internas (IRS, International Revenue Service) de los Estados Unidos, en una serie de áreas, incluyendo la compensación del personal. El IRS ha establecido un proceso de “puerto seguro” (también conocido como “sanciones intermedias”) para establecer las compensaciones ejecutivas principales, lo que crea un supuesto de que la compensación es razonable. El proceso incluye la evaluación una comparativa (benchmarking) frente a otras organizaciones, así como también la revisión y aprobación por parte de la junta directiva de la entidad. VMI sigue este proceso, lo que es una garantía para asegurar que el público tenga la confianza de las organizaciones caritativas poseen las habilidades y el liderazgo que necesitan para llegar a cabo su trabajo, al mismo tiempo que remuneran a su personal, de una manera que respeta las aspiraciones de los donantes.



Los detalles de las compensaciones para los ejecutivos principales de VMI con los cinco salarios base más altos, más la remuneración para el (la) director(a) ejecutivo(a) de recursos humanos, figuran en la Tabla 24. Las compensaciones presentadas son válidas para el año calendario 2013 (es preferible rastrear y rendir informes sobre las compensaciones a nivel de año calendario que a nivel de año fiscal) y se detallan en las siguientes categorías:

- Salario base
- Ajustes de una sola vez y subsidios, tales como los subsidios por reubicación
- Los constantes “subsidios para expatriados” para aquellos empleados que deben reubicar a sus familias fuera de sus países de origen para llevar a cabo su trabajo, por ejemplo: alojamiento, vehículo / transporte, nivelación y preparación de impuestos y otros beneficios grabables.
- Los beneficios no grabables, primordialmente las contribuciones a las pensiones y los beneficios de salud proporcionados por el empleador.

Todos los salarios y los beneficios se determinan de acuerdo con la Filosofía Total Rewards. Visión Mundial Internacional utiliza los servicios de consultores externos para comparar y determinar los salarios y beneficios. Los subsidios a expatriados varían según la geografía y las condiciones del mercado. Estos subsidios no están diseñados como incentivos, sino que más bien están implementados para evitar que los empleados sufran pérdidas como resultado de la necesidad de la organización de reubicarlos.

**Tabla 24: Compensación (2013)**

<b>Compensaciones de los cinco principales ejecutivos mejor pagados, más el (la) director(a) ejecutivo(a) de recursos humanos (año calendario 2013)</b>				
<b>Nombre y título</b>	<b>Localización y estado</b>	<b>Salario bruto base</b>	<b>Subsidios a expatriados vigentes (expresado como impuesto neto)</b>	<b>Beneficios no gravables (principalmente pensiones y de salud)</b>
Kevin Jenkins Presidente Internacional / Director Ejecutivo (CEO)	Expatriado del Reino Unido	278.000 libras esterlinas	82.000 libras esterlinas	45.633 libras esterlinas
David Young Director Ejecutivo de Operaciones	Nacional de los EE.UU.	366.900 dólares	N/D	36.963 dólares
Dirk Boy Líder de las Operaciones Globales de Campo de la Confraternidad	Expatriado del Reino Unido	176.726 libras esterlinas	24.423 libras esterlinas	42.767 libras esterlinas
Ken Casey Líder del Ministerio Integrado de la Confraternidad	Nacional de los EE.UU.	257.496 dólares	N/D	56.681 dólares
Eric Fullilove Director Ejecutivo de Finanzas	Expatriado del Reino Unido	169.470 libras esterlinas	8.512 libras esterlinas	24.704 libras esterlinas
Bessie Vaneris Directora Ejecutiva de Recursos Humanos	Expatriada del Reino Unido	155.494 libras esterlinas	14.856 libras esterlinas	18.987 libras esterlinas

Visión Mundial tiene políticas que les permiten a algunos de los individuos mencionados anteriormente tener acceso a beneficios tales como viajes para sus acompañantes y un subsidio de vivienda y residencia para uso personal. Esto también incluye la consideración del efecto de las disposiciones tributarias (pago de impuestos) para los beneficios de expatriados seleccionados. La organización siempre acata las políticas escritas con respecto al pago, reembolso y la prestación de todos los gastos descritos. También requiere de una justificación por los gastos proporcionados antes de reembolsar o permitir que todos los oficiales, directores, fideicomisarios, el Presidente Internacional / CEO y los ejecutivos principales de la Confraternidad de VM incurran en gastos.

Cuando se le ha solicitado a un ejecutivo que se reubique, aplican los términos y condiciones apropiados para los expatriados. Estos deben estar detallados en el contrato ejecutivo. Estos son aprobados por el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva de VMI para el Presidente Internacional / CEO; todos los otros ejecutivos son aprobados por el Director Ejecutivo de Operaciones y el Director Ejecutivo (CEO). Hubo 233 empleados de VMI que recibieron más de 100.000 dólares en compensaciones reportables y que fueron clasificados como parte del personal.

### **Respuesta a la retroalimentación y a las quejas del personal**

La línea de atención de integridad de protección es el principal canal para el personal que tenga algún asunto importante que les preocupe o alguna queja que sientan que no puede ser resuelta a través de los canales normales de la gerencia (es decir, por su propio gerente o por el personal de apoyo de gente y cultura). Esta línea directa para recibir denuncias ha existido por varios años. El volumen de casos reportados cada año es muy bajo para una organización de la magnitud de VM.

Se recibió un total de 57 denuncias a través de la línea telefónica en el 2014, en comparación con las 50 que se recibieron el año anterior. Los cuatro tipos de denuncia más recurrentes fueron la mala conducta financiera, la mala conducta en general, los asuntos laborales y los conflictos de intereses. Cuarenta y seis denuncias fueron cerradas con los siguientes resultados: 4 estaban justificadas, 13 estaban parcialmente justificadas, 17 no tenían justificación y 12 fueron cerradas después de haber determinado que no contenían suficiente información para fundamentar una investigación o porque la gerencia ya había tomado las medidas necesarias para solucionar el asunto, antes de que fuera presentada la denuncia.

Visión Mundial sigue apoyando un proceso justo y objetivo de manejo de denuncias, asegurándose de que estas sean manejadas por personal calificado en un entorno confidencial. Los principios clave son la objetividad, la imparcialidad, la rendición de cuentas y la consistencia. El reto primordial es mantener estándares de alta calidad en las investigaciones, puesto que el volumen se ha incrementado, así como lo han hecho las prioridades de trabajo que compiten por la atención de los equipos de la línea de ayuda para la integridad y la protección. Esto puede resultar en que algunos casos no se hayan cerrado de manera oportuna.

# Prácticas Éticas

(SO1, SO2, SO3, SO4, PR6)

## Anticorrupción

Visión Mundial tiene una práctica de “cero tolerancia” en la lucha contra la corrupción y las prácticas fraudulentas. Está en contra de cualquier forma de desviación de recursos o mal uso del poder que ponga en peligro nuestros valores y nuestra rendición de cuentas hacia los niños, niñas y comunidades alrededor del mundo.

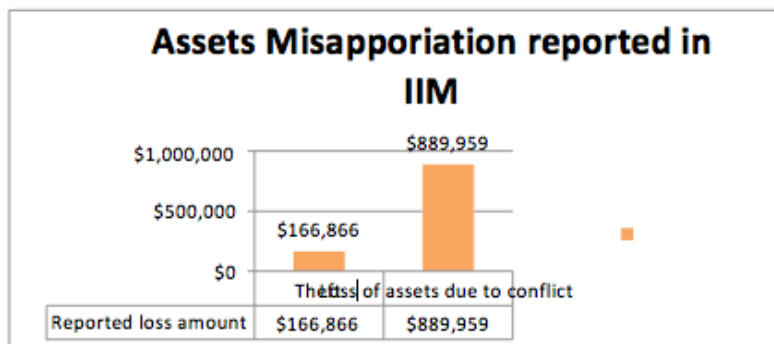
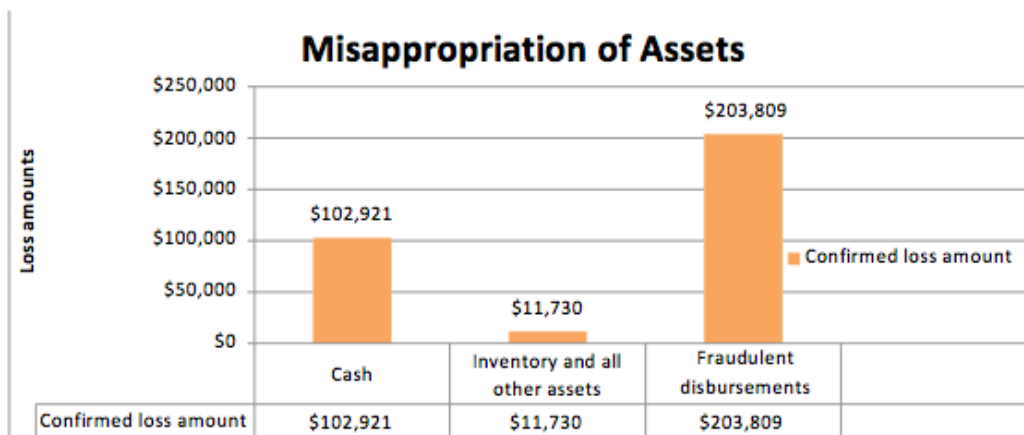
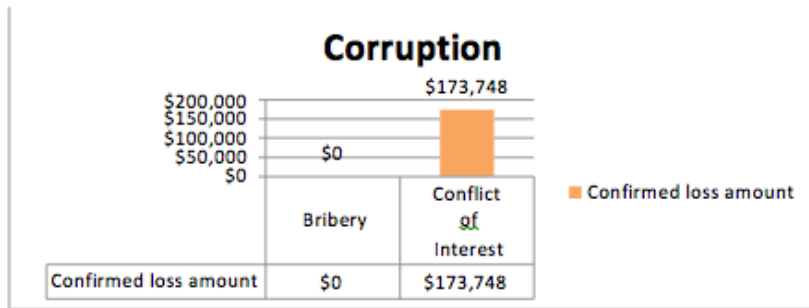
Visión Mundial ha adoptado una política anticorrupción que garantiza que la organización rinda cuentas y sea transparente. Esta política tiene como objetivo evitar el daño a la reputación de la organización, lo que mina la buena moral del personal, así como la confianza y el apoyo de los beneficiarios, los socios, el público en general y los donantes. La corrupción también representa riesgos legales tanto para la organización como para los individuos involucrados.

No obstante, dado el tamaño y el alcance de la organización, el riesgo es alto. Durante el año sobre el cual se presenta el informe, la organización permaneció abierta al escrutinio, publicando información en áreas donde no pudo cumplir con las expectativas. Las imágenes 7, 8 y 9 presentan casos de pérdidas registradas debido a la corrupción y a la malversación de activos de VM.

**Imagen 7: Corrupción**

**Imagen 8: Malversación de activos**

**Imagen 9: Denuncias de malversación de activos en IIM**



\* - Previously, losses reported through the Integrated Incident Management System were not reported to/investigated by GIA. However, going forward these are now reported to GIA.

### Manejo de las pérdidas y el fraude en VisionFund

VisionFund está viendo los beneficios de la aplicación de las políticas operativas, financieras y de crédito globales. En el 2014, las pérdidas brutas por fraude ascendieron a 406.105 dólares o 0.05 por ciento de los activos, lo que representa una importante reducción del 0.2 por ciento de los activos del año anterior. También hubo fondos recuperados que ascendieron a 106.600 dólares, lo que redujo el costo neto del fraude a 0.04 por ciento de los activos, lo que la gerencia de VisionFund considera que es extremadamente bajo en la industria de las microfinanzas.

VisionFund reforzó los controles en toda la red con un mayor énfasis en las áreas de manejo de efectivo. Más IMF a lo largo de la red están migrando a un sistema bancario sin efectivo y a un mayor uso de la tecnología, lo que resulta en incidencias menores de fraude.

### Tomando una postura en contra de la corrupción - La capacitación del personal

Visión Mundial implementó una serie de módulos de capacitación anticorrupción en el 2014. El paquete de capacitación consta de ocho módulos que abordan temas tales como el conflicto de intereses, dinero en efectivo y adquisiciones, malversación de activos, fraude y corrupción en programas de ayuda alimentaria, operaciones de microfinanzas y las prácticas de recursos humanos. Existe un módulo "ejecutivo" adicional, que es obligatorio para todos(as) los (las) directores(as) nacionales.

En el 2014, se llevaron a cabo ocho talleres de capacitación en varias regiones, los cuales fueron complementados con el auto-estudio realizado por los participantes. Al final del año sobre el cual se elaboró el informe, un total de 680 miembros del personal integrado por los directores nacionales, por personal en representación de Finanzas, Operaciones, Gente y Cultura, Adquisiciones y Seguridad habían completado el programa.

VisionFund toma muy en serio el riesgo operativo del fraude y sigue trabajando para minimizar este problema a todo nivel. Cuando se detecta el fraude, VisionFund actúa con rapidez, de acuerdo con su política de cero tolerancia.

# Patrocinio Infantil y Mercadeo

(NGO8, PR 6)

## Compromiso del patrocinio y levantamiento de fondos

Durante el 2014, VM hizo efectivos los nuevos principios de la política de patrocinio infantil con la guía para el mercadeo del patrocinio con 20 oficinas de apoyo y 100 miembros del personal de mercadeo. Su objetivo era desarrollar la capacidad y la adaptación local del “código de prácticas”, relacionado al levantamiento responsable de fondos para el patrocinio infantil. Esto incluyó el reposicionamiento, los puntos de prueba y la propuesta de valor. La orientación específica, llamada Semillas y Herramientas de las Experiencias de Patrocinio, fue compartida con todas las oficinas de apoyo y con los líderes clave de mercadeo.

El reposicionamiento y la propuesta de valor apoyan el levantamiento responsable de fondos de las siguientes maneras:

- Reposicionamiento y puntos de prueba: las directrices para divulgar más específicamente la visión por un cambio en una comunidad específica, los planes y la prueba del cambio, así como para amplificar las voces verdaderas y auténticas de las personas involucradas a través de conexiones más significativas entre todas las partes.
- La propuesta de valor: explica la profundidad y amplitud de nuestro trabajo con la comunidad infantil para lograr un mejor futuro para los niños y niñas, incluyendo a aquellos que son patrocinados: *Este soy yo - Cambiar mi mundo - Compartir mi viaje*

## Procesos y sistemas de aseguramiento de patrocinio infantil

En el 2014, continuamos invirtiendo en las personas, los procesos y las plataformas a través del Programa de Transformación del Patrocinio. El personal y los voluntarios que trabajan en los países de campo fueron apoyados con capacitaciones y mejores prácticas sobre el cuidado de base comunitaria y la protección de los niños y niñas. Se definieron las nuevas tecnologías y los procesos simplificados para ayudar a reducir el papeleo innecesario y potenciar comunicaciones digitales más rápidas, al mismo tiempo se garantizó que los niños y niñas patrocinados participaran y se beneficiaran a través de los programas.

En el 2014, varios sistemas informáticos antiguos y obsoletos fueron reemplazados en todas las oficinas nacionales por el nuevo sistema SingleSTEP. Se abordaron procesos de mejora y se actualizaron la privacidad y la seguridad de los datos por medio de nuevos requisitos del sistema. Durante la transición, experimentamos algunos retrasos en la actualización de la información de algunos niños, niñas y de patrocinadores, mientras que los nuevos sistemas se estabilizaban.

Ahora es posible contar con mejores disciplinas de conciliación e informes de datos, gracias al sistema mejorado. A través de las conciliaciones hemos identificado un número relativamente pequeño de partidarios que no habían sido notificados de manera oportuna de que su niño o niña patrocinados había dejado el programa. Cada patrocinador fue personalmente notificado de la demora y las preocupaciones de cada uno de nuestros partidarios fueron resueltas con nuestras disculpas.

En el 2014, se desplegó el nuevo sistema de transferencia de multimedia (Rich Media) en todo el mundo, con el fin de facilitar la transferencia rápida y segura de las fotos y videos desde los sitios de campo a otros usuarios a nivel global. Se pusieron a prueba procesos de revisión de calidad que eran escalables y seguros de manera exitosa, para asegurar la calidad y la dignidad de todo el contenido antes de que sea publicado. La escala del proceso mejorado de revisión de la calidad será agrandada en el 2015.

## Participación digital apta para la niñez

Muchos de los niños y niñas de las comunidades de VM están ansiosos por relatar sus historias a los patrocinadores utilizando los medios digitales; por otro lado, los patrocinadores están ansiosos por compartir estas historias con sus

pares en línea. VM movilizó mecanismos de principio a fin por la seguridad en línea de los niños y niñas vulnerables. Se les pide a los niños y niñas en las comunidades del programa, al personal de primera línea, al personal de mercadeo y a los partidarios, a todos por igual, que cumplan con las mismas directrices para el intercambio seguro de contenidos. Se han desarrollado las herramientas de capacitación, dirigidas a cada segmento del público, con el fin de fortalecer la capacidad en la participación digital apta para la niñez. Estas herramientas incluyen:

- El proyecto “Mantener a los niños y niñas seguros en línea” (Keeping Children Safe Online)<sup>32</sup>, el cual fue desarrollado en seis países de la región de Oriente Medio y Europa del Este de VM y que luego se extendió a otros seis países de América Latina y África. Si bien no es exclusivo del patrocinio infantil, el exitoso programa les ayuda a los niños, niñas, padres, madres, maestros y organismos públicos a reducir los riesgos y crear una mayor protección para la niñez.
- Las guías desarrolladas para darle apoyo los estándares de seguridad digital.
- 509 empleados clave fueron capacitados a través de *Childsafe Cyberspace* (Ciberespacio Apto para la Niñez), el cual es un cuestionario de formación interna.
- 116 líderes nacionales y regionales fueron capacitados a través de seminarios en la web, para el despliegue de la captura de contenido de campo apto para la niñez.
- El aumento de la concientización para los visitantes a los sitios web públicos de VM a través de “¿Sabe usted realmente cómo funciona para mí el entorno en línea?” (*Do You Know What It is Really Like for Me Online?*)<sup>33</sup>
- Los patrocinadores fueron empoderados para que compartieran de forma segura sus experiencias de patrocinio en línea a través de la herramienta denominada “¿Cómo puedo mantener seguros a los niños y niñas que patrocino cuando están en línea?”.

Durante el 2014, se reportaron cinco ocasiones en las que se incumplió el protocolo digital, utilizando el mecanismo global de informes llamado Punto de Ética (Ethics Point). Se han fortalecido el monitoreo y el seguimiento, para asegurarse de que cualquier infracción de los estándares de protección digital de VM sea reportada y tratada adecuadamente.

Se incorporaron salvaguardas adicionales a las nuevas plataformas de contenidos digitales. Las oficinas nacionales y las de apoyo están obligadas a utilizar sus propios filtros, basándose en las guías estandarizadas para mantener el contenido publicado en cumplimiento con las directrices.

<sup>32</sup> <http://www.wvi.org/keeping-children-safe-online>

<sup>33</sup> [http://www.proprofs.com/quiz-school/story.php?title=test-quiz\\_1488](http://www.proprofs.com/quiz-school/story.php?title=test-quiz_1488)

# Anexo I: Divulgación de los informes de Nivel C de la Iniciativa Global de Informes (GRI, Global Reporting Initiative)

**Nota especial:** Tal y como se indica en el documento, algunos de los elementos de divulgación no se han detallado en este informe, ya que estaban bien cubiertos en nuestro informe de rendición de cuentas del 2012 y no se han hecho cambios significativos

Divulgación	Descripción	Página
<b>Divulgación de perfiles</b>		
1.1	Declaración del tomador de decisiones de máximo rango en la organización	1
<i>Perfil organizacional</i>		
2.1	Nombre de la organización	Al igual que en el 2013
2.2	Actividades primarias. ¿Cómo se relacionan estas actividades con la misión y los principales objetivos estratégicos de la organización?	8
2.3	Estructura operativa de la organización, incluidas las oficinas nacionales, las secciones, las sucursales, las oficinas de campo, las principales divisiones, las entidades operativas, subsidiarias y negocios conjuntos	8
2.4	Ubicación de las oficinas centrales de la organización	8
2.5	Número de países en los que opera la organización	8
2.7	Detalles y estado actual del registro como organización sin fines de lucro	8
2.8	Público meta y partes interesadas afectadas	8
2.8	Dimensiones de la organización que rinde informe	9
2.9	Cambios significativos durante el período del informes relacionados con el tamaño, la estructura y la propiedad.	10
2.10	Premios recibidos durante el periodo del informe.	8
<i>Parámetros de los informes</i>		
3.1	Período del informe	5
3.2	Fecha del informe anterior más reciente	5
3.3	Ciclo de informes	5



3.4	Punto de contacto para cuestiones relativas al informe o su contenido	Precede la página del índice
3.5	Proceso para definir el contenido del informe	6
3.6	Limitaciones del informe (por ejemplo: países, divisiones, subsidiarias, instalaciones arrendadas, negocios conjuntos y proveedores)	5
3.7	Se deben indicar las limitaciones específicas del ámbito de limitaciones del informe	8
3.8	Base para rendir informes sobre negocios conjuntos, subsidiarias, instalaciones arrendadas, operaciones subcontratadas a terceros y otras entidades que puedan afectar significativamente la comparación de un periodo al otro y / o entre organizaciones	
3.9	Las técnicas de medición de datos y las bases para realizar los cálculos, incluyendo los supuestos y las técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de los indicadores y otra información incluida en este informe	24
3.10	La descripción del efecto que pueda tener la reformulación de la información proporcionada en reportes anteriores y las razones para la misma (por ejemplo: fusiones / adquisiciones, cambio de los períodos / años base, naturaleza del negocio y métodos de medición)	24
3.11	Cambios significativos de periodos previos de informes en el ámbito, las limitaciones o los métodos de medición aplicados en el informe.	
<i>Índice de contenido de GRI</i>		
3.12	Tabla que indica la ubicación de las divulgaciones estándar en el informe	
<i>Verificación</i>		
3.13	Política y práctica actuales en relación con la solicitud de verificación externa para el informe. Si no se incluye en el informe de verificación que acompaña al de sostenibilidad, se debe explicar el ámbito y la base para cualquier verificación externa proporcionada. También se debe aclarar la relación entre la organización que presenta el informe y el proveedor de la garantía	5.6
<i>Gobernanza, compromisos y participación</i>		
<b>GOBERNANZA</b>		
4.1	La estructura de gobernanza de la organización, incluyendo los comités sujetos al máximo organismo de gobernanza responsable de tareas específicas, tales como la definición de la estrategia y la supervisión organizacional	9.10
4.2	Se debe indicar si el (la) presidente del máximo organismo de gobernanza ocupa también un cargo como funcionario ejecutivo (si es así, se debe explicar función dentro de la gerencia de organización y las razones esta situación). Se debe describir la división de responsabilidades entre el máximo organismo de gobernanza y la gerencia y / o los ejecutivos	10
4.3	Para aquellas organizaciones cuya junta directiva posean una estructura unitaria, se debe incluir el número de miembros del máximo organismo de gobernanza que sean independientes y / o miembros no ejecutivos.	11
4.4	Mecanismos para que las partes interesadas internas (por ejemplo, los miembros), los accionistas y empleados comuniquen las recomendaciones o indicaciones al máximo organismo de gobernanza	10

4.5	Vínculo entre la compensación para los miembros del máximo organismo de gobernanza, gerentes y ejecutivos principales (incluyendo los acuerdos de salida) y el desempeño de la organización (incluyendo el desempeño social y ambiental)	11
4.6	Procesos implementados para que el máximo organismo de gobernanza se asegure de evitar los conflictos de interés	11
4.7	Proceso para determinar las clasificaciones y la pericia de los miembros del máximo organismo de gobernanza, para definir la estrategia de la organización en temas económicos, ambientales y sociales. Se debe también abordar las calificaciones y la pericia relacionadas a guiar la efectividad del programa	11
4.8	Declaraciones desarrolladas internamente de la misión o valores, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social y el estado de su implementación	12
4.9	Procedimientos del máximo organismo de gobernanza para supervisar la identificación y el manejo que la organización haga del desempeño económico, ambiental y social de la organización. Esto incluye los riesgos y las oportunidades relevantes, así como también el cumplimiento con los estándares, códigos de conducta y principios acordados a nivel nacional e internacional.	10
4.10	Procesos para evaluar el desempeño del máximo organismo de gobernanza, particularmente con respecto al desempeño económico y social. También se debe informar sobre los procesos de nombramiento, destitución y la duración de la tenencia de los miembros / funcionarios del más alto organismo de gobernanza del medio ambiente	10
<i>Compromisos con iniciativas externas</i>		
4.11	Explicación de cómo el enfoque o principio de precaución es abordado por la organización, si es que lo aborda. El artículo 15 de los Principios de Río introdujo el enfoque de precaución. Una respuesta al punto 4.11 podría incluir el enfoque de la organización para el manejo del riesgo en la planificación operativa o el desarrollo y la introducción de nuevos productos	
4.12	Los capítulos económicos, ambientales y sociales desarrollados externamente, los principios u otras iniciativas a las cuales esté suscrita la organización o que sean aprobadas por la misma. Se debe incluir la fecha de adopción, los países / las operaciones en las que aplican y el rango de partes interesadas involucradas en el desarrollo y la gobernanza de estas iniciativas (por ejemplo, las múltiples partes interesadas). Se debe diferenciar entre las iniciativas voluntarias no vinculantes y aquellas que la organización tenga una obligación de cumplir	12
4.13	Participación en alianzas (tales como alianzas sectoriales), coaliciones y membrecías a alianzas de ONG, así como en organizaciones nacionales / internacionales de advocacy	10
4.14	Lista de grupos de partes interesadas con los que la organización tiene una relación	15
4.15	Base para identificar y seleccionar a las partes interesadas con quienes se desarrollará una relación	15, 16, 17
4.16	Enfoque a la participación de las partes interesadas, incluyendo la frecuencia de su participación por tipo y categoría del grupo de interés	16,17
4.17	Temas y preocupaciones claves planteados a través de la participación de las partes interesadas y la respuesta de la organización	16
<i>Efectividad de los programas</i>		

Participación de las partes interesadas afectadas		
ONG 1	Proceso para involucrar a los grupos de las partes interesadas afectadas en el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de políticas y programas	19
Retroalimentación, quejas y acción		
ONG 2	Mecanismos de retroalimentación y presentación de quejas en relación a los programas y políticas y para determinar las acciones a tomar en respuesta a las violaciones de las políticas	21, 22
Monitoreo, evaluación y aprendizaje		
ONG 3	Sistema para el monitoreo, evaluación y aprendizaje de los programas (incluyendo la medición de la efectividad y el impacto de los programas), dando como resultado cambios en los programas y la forma en que se divulgan.	24, 25, 26, 33
Género y diversidad		
ONG 4	Medidas para integrar el género y la diversidad en el diseño e implementación de los programas y en el ciclo de monitoreo, evaluación y aprendizaje	46
Concientización pública y advocacy		
ONG 5	Procesos para formular, divulgar, implementar y modificar las posiciones de advocacy y las campañas de concientización pública	47
Coordinación		
ONG 6	Procesos a tener en cuenta y ser coordinados con las actividades de otros actores	17
Asignación de recursos		
ONG 7	Asignación de recursos	54
Levantamiento ético de fondos		
ONG 8	Fuentes de financiación por categoría y los cinco donantes más grandes y valor monetario de sus contribuciones	54
<i>Medio ambiente</i>		
EN 16	Emisiones directas e indirectas totales de gases de efecto invernadero por peso	48, 49
EN 18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y reducciones logradas	49
EN 26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de las actividades, productos y servicios y grado de la mitigación de dicho impacto	49
Trabajo		
LA 1	Número total de personas que trabajan, incluyendo voluntarios, por tipo de empleo, contrato laboral y región. Se añadió un comentario para incluir a los voluntarios. Se añadió un comentario para identificar las diferentes categorías de voluntarios por la frecuencia y función. Se añadió un comentario para instar a los informes sobre la cantidad de voluntarios por tipo. Se añadió una	58, 59, 60

	referencia	
ONG 9	Mecanismos de retroalimentación y presentación de quejas de la fuerza laboral y su resolución	62, 63
LA 10	Promedio de horas de capacitación al año por empleado, desglosado por categoría. Se añadió comentario de la ONG para incluir a los voluntarios	
<i>Limitaciones del informe</i>		
LA 12	Porcentaje de empleados que sometidos a revisiones regulares de desempeño y de desarrollo profesional	62
LA 13	Composición de los organismos de gobernanza y desglose de empleados por categoría de acuerdo al género, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	62
Sociedad		
OA 1	La naturaleza, el alcance y la efectividad de los programas y prácticas para evaluar y manejar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo el entrar, el operar y el salir	17
OA 3	Porcentaje de empleados capacitados sobre las políticas y los procedimientos anticorrupción de la organización	66, 67
OA 4	Medidas tomadas en respuesta a los incidentes de corrupción	65, 66, 67
Levantamiento ético de fondos		
PR6	Programas de cumplimiento de las leyes, los estándares y códigos voluntarios relacionados con el levantamiento de fondos y las comunicaciones de mercadeo, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio. Se añadió el comentario de la ONG para invitar a la presentación de informes sobre las denuncias de violaciones de los estándares para el levantamiento de fondos y las comunicaciones de mercadeo	68

## Anexo 2: Divulgación específica relacionada con el Formulario 990 del IRS

(NGO8, PR 6)

- P. ¿Cuál es el número total de miembros votantes del organismo de gobernanza al final del año fiscal? ¿Existen diferencias importantes en los derechos de voto entre los miembros del organismo de gobernanza, o se delega la autoridad amplia de gobernanza a un comité ejecutivo o algún otro comité similar? ¿Cuántos miembros votantes son independientes?
- R. *Hay 24 miembros de la junta directiva, 23 de los cuales son independientes. La Junta Directiva ha delegado una amplia autoridad a su Comité Ejecutivo, para manejar asuntos de rutina entre las reuniones regulares de la junta directiva en pleno y proporcionar flexibilidad si no se puede convocar a la junta directiva en pleno con miembros de muchos países, de manera rápida. Pero en la práctica, el Comité Ejecutivo rara vez utiliza su plena autoridad y todas sus acciones son visibles para y están bajo la supervisión final de la junta directiva en pleno.*
- P. ¿Posee algún funcionario, director, fideicomisario o empleado clave una relación familiar o de negocios con cualquier otro funcionario, director, fideicomisario o empleado clave?
- R. *No que sepamos.*
- P. ¿Delegó la organización el control de las tareas administrativas que habitualmente son realizadas por o bajo la supervisión directa de funcionarios, directores, fideicomisarios o empleados clave a una compañía administrativa o a otra persona?
- R. *No.*
- P. ¿Hizo la organización algún cambio significativo en sus documentos de gobernanza desde el año pasado?
- R. *No.*
- P. ¿Se dio cuenta la organización durante el año de alguna desviación significativa de los activos de la organización?
- R. *Véanse las páginas de la 18 a la 19 del informe principal de rendición de cuentas para leer un resumen de las pérdidas por fraude en todas las entidades de la Confraternidad de VM, incluidas las entidades microfinancieras afiliadas a VisionFund International (subsidiaria de microfinanzas de VMI). Puesto que el Formulario 990 no se presenta de forma consolidada, el mismo no incluirá las desviaciones de los activos que se produjeron en las entidades afiliadas fuera de la entidad corporativa de Visión Mundial Internacional (o VisionFund International para el 990 de VFI). Algunos de los incidentes reportados en el informe principal ocurrieron en dichas entidades afiliadas.*
- P. ¿Tiene la organización miembros o accionistas?
- R. *Sí, los miembros votantes del Consejo son los miembros de Visión Mundial Internacional.*
- P. ¿Tiene la organización socios, accionistas u otras personas que tuvieron el poder de elegir o designar a uno o más miembros del organismo de gobernanza?
- R. *Sí.*
- P. ¿Hay decisiones de gobernanza de la organización que estén reservadas a (o sujetas a la aprobación de) miembros, accionistas o personas distintas al organismo de gobernanza?
- R. *Sí, el Consejo de Visión Mundial Internacional debe aprobar determinadas modificaciones de alto nivel a los Estatutos y al Acta Constitutiva.*

P. *¿Documentó la organización de manera contemporánea las reuniones celebradas o las acciones escritas realizadas durante el año por (a) el organismo de gobernanza y (b) cada comité con la autoridad para actuar en nombre de dicho organismo?*

R. *Sí.*

P. *¿Hay funcionarios, directores, fideicomisarios o empleados clave que no pueden ser contactados por medio de la dirección de correo de la organización?*

R. *No.*

P. *¿Incluyó el proceso para determinar la compensación de las siguientes personas una revisión y aprobación por partes independientes, los datos de comparación y la justificación contemporánea de la deliberación y la decisión: El Director Ejecutivo (CEO), la alta dirección, otros funcionarios o empleados clave?*

R. *Sí.*

P. *¿Quedó pendiente algún préstamo hecho a o por algún funcionario, director, fideicomisario, empleado clave, empleado de más alto rango de pago o persona no calificada, ya sea que se encuentre actualmente en la organización o que haya salido ya, al cierre del año fiscal de la organización?*

R. *No.*

P. *¿Hubo contratistas independientes a los que se les haya pagado más de 100.000 dólares?*

R. *Sí, véase la tabla 6 en la página 25 del informe principal de rendición de cuentas.*

### **Políticas y Prácticas**

P. *¿Tiene la organización capítulos locales, sucursales o filiales?*

R. *No. Sin embargo, sí cuenta con entidades nacionales afiliadas en varios países alrededor del mundo. Para obtener más información, por favor consulte la nota 1 de los Estados Financieros de Visión Mundial Internacional y de los Afiliados Consolidados.*

P. *¿Tiene la organización una política escrita para los conflictos de interés?*

R. *Sí.*

P. *¿Es requerido que los funcionarios, directores, fideicomisarios y empleados clave divulguen anualmente los intereses que podrían dar lugar a conflictos?*

R. *Sí.*



## Divulgación

Los libros y los registros de la organización están en posesión de Stephen Lockley, en las siguientes oficinas:

Visión Mundial Internacional: 800 W Chestnut Ave, Monrovia, CA 91016

Oficina Ejecutiva de Visión Mundial Internacional: 1 Roundwood Avenue Stockley Park Uxbridge, Middlesex UB11 1FG, UK

## Estados financieros

Los estados financieros consolidados de Visión Mundial Internacional consolidados para el año que terminó el 30 de septiembre del 2014 están disponibles en <http://www.wvi.org/accountability>. Estos estados financieros fueron auditados por contadores independientes. Los montos presentados en los estados financieros difieren de la Revisión Anual de Visión Mundial Internacional, que también está disponible en el sitio web de Visión Mundial Internacional, porque algunas de las entidades que portan la marca de VM no están consolidadas en los estados financieros de Visión Mundial Internacional para efectos contables, pero sí se incluyen en la Revisión anual. Para obtener más información acerca de las entidades consolidadas, véase la nota a pie de página #1 de los estados financieros auditados de Visión Mundial Internacional.

**Oficina Ejecutiva**

Waterview House I  
Roundwood Avenue, Stockley Park  
Uxbridge, Middlesex  
UB11 1FG  
Reino Unido

**Oficina Internacional de Enlace**

Chemin de Balexert 7-9  
Case Postale 545  
CH-1219 Châtelaine  
Suiza

**Bruselas y la Unión Europea**

**Ivzw de representación**  
18, Square de Meeûs 1<sup>st</sup> floor  
Box 2 B-1050, Bruselas  
Bélgica

**Oficina de Enlace de las Naciones Unidas**

919 2<sup>nd</sup> Avenue, 2<sup>nd</sup> Floor  
New York, NY 10017  
EE.UU.