

## **Federación Internacional de Terre des Hommes**

### **Plan estratégico 2016 – 2020**

**Balbalika<sup>1</sup>**

*Moviéndonos juntos*

### **Adoptado en la Asamblea General 2015**

---

<sup>1</sup> «Balbalika» significa niño o joven en nepalí

*La primera socialización del Plan estratégico tuvo lugar en la reunión de las organizaciones miembros de TDHIF en Asia, celebrada en Katmandú, Nepal, una semana tras su adopción en la Asamblea General de TDHIF. Los participantes de la región escogieron el título del Plan estratégico. La misma asamblea ordinaria inició el proceso de consulta al reunirse en Goa en julio de 2014.*

## Contenidos

A.	Logros del último plan .....	3
B.	Desafíos y oportunidades en el ámbito de los «derechos del niño» .....	4
C.	El funcionamiento interno .....	5
D.	Nuestra ambición a largo plazo .....	6
E.	Prioridades estratégicas .....	7
	Prioridad nº1: Favorecer la colaboración internacional y los ámbitos programáticos comunes.....	8
	Prioridad nº2: Fomentar las campañas y el activismo internacionales. ....	8
	Prioridad nº3: Invertir en cooperación y colaboración programática en proyectos nacionales.....	9
	Prioridad nº4: Compartir experiencias y conocimientos para mejorar la complementariedad y la rendición de cuentas.....	9
	Prioridad nº5: Ampliar nuestra influencia y recursos. ....	10
F.	Poniendo el plan en marcha.....	11
G.	Recursos necesarios y establecimiento de prioridades.....	17
H.	Gobernanza y organización interna.....	18

## A. Logros del último plan

El plan estratégico 2012-2014 aprobado en la Asamblea General (AG) en noviembre de 2011 recogía 4 objetivos, 10 resultados previstos y 27 indicadores de desempeño.

La revisión a mitad de periodo de 2013 permitió reconsiderar la importancia o relevancia de algunos elementos del plan y postergarlo hasta 2015. Tomándolo en consideración, la Asamblea General instó al Comité Internacional (CI) y al Secretariado a que concentraran su liderazgo, esfuerzos y recursos en los objetivos nº 2 (sinergias) y nº 3 (activismo) del plan estratégico<sup>2</sup>. Varias organizaciones miembros señalaron que las cuestiones de gobernanza, rendición de cuentas, visibilidad común y apertura deberían abordarse en los años venideros (durante el siguiente plan estratégico a más tardar).

Se consideró que el intervalo que va de 2012 a 2015 se percibe como un periodo en el que se obtuvieron resultados cuantificables en cuanto a sinergias y activismo conjunto, con un repunte en los últimos dos años de este periodo.

- La evolución complementaria y diversa de las *iniciativas regionales y nacionales* ha dado lugar a sinergias decisivas.
- La *campaña «Destino desconocido»*, iniciada en 2012, ha revestido gran importancia y todas las organizaciones miembros participan en ella.
- También se han dado grandes pasos en la *coordinación humanitaria* gracias a una mayor financiación, a la mejora de la comunicación y a las sinergias operativas.
- TDHIF<sup>3</sup> ha logrado posicionarse e influir en *ámbitos globales* haciendo uso del valor añadido que supone su estatuto de federación.
- La transición que ha experimentado TDHIF, de ser considerada proveedora de asistencia operacional en casos de violaciones de derechos (a toda luces necesaria) a una *socia experta* con un reconocimiento creciente en la *defensa de los derechos del niño* y en toda una serie de cuestiones relevantes ha supuesto una baza a favor de la federación.
- TDHIF es cada vez más efectiva en su activismo gracias a las *campañas* que permiten al público participar activamente (Campaña «Destino desconocido», «Sweetie», «Niños ganadores», etc.).
- Se está produciendo un cambio gradual del programa bruselense al *programa europeo*, al hacer que el «activismo europeo» sea relevante en los diversos contextos nacionales de la UE.

El mecanismo establecido para la transmisión de información, la elaboración de estrategias y acciones comunes de los 7 grupos de trabajo ha sido un gran éxito. Cerca de 55 miembros del personal provenientes de todas las organizaciones miembros forman parte de estos grupos de trabajo coordinados por el Secretariado Internacional.

---

<sup>2</sup> Objetivo nº2 - A final del año 2015, TDHIF dirige una eficaz campaña conjunta y, además, se han emprendido nuevas sinergias y actividades (entre las que se encuentra el intercambio de información sobre las intervenciones humanitarias, con una amplia cobertura mediática). Objetivo nº3 – A final del año 2015, TDHIF ha adquirido una mayor influencia sobre las partes interesadas y una mayor visibilidad en las cuestiones relativas a nuestra experiencia con el activismo.

<sup>3</sup> Las siglas TDHIF, que se han empleado en todo el Plan estratégico, se refieren a la federación en su totalidad, e incluyen al Secretariado y a todas las organizaciones miembros.

A pesar de que es difícil de cuantificar, un gran logro digno de reconocimiento es la mayor compenetración entre las organizaciones miembros y el afianzamiento progresivo de la confianza entre las organizaciones y sus trabajadores. Este cambio, que es vital para la colaboración entre organizaciones, será la base sobre la que se construirá el espíritu y la cultura de la Federación en esta nueva y emocionante etapa.

## **B. Desafíos y oportunidades en el ámbito de los «derechos del niño».**

Los dirigentes mundiales han elaborado una hoja de ruta para el progreso humano durante los próximos 15 años a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos nuevos objetivos globales impulsarán la inversión y la acción en prácticamente todos los países, repercutiendo en las vidas de millones de personas. Por ello, es esencial que los niños de todo el mundo estén en el centro de la aplicación del nuevo programa global, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

El reto para las organizaciones de la sociedad civil es saber adaptarse para desempeñar cada vez un papel más importante ayudando a la humanidad a que acometa la necesaria transición económica, política, social y cultural en un entorno que cambia vertiginosamente. El reto para Terre des Hommes es saber adaptarse y desempeñar un papel relevante en la defensa de los derechos humanos y en especial de los derechos del niño.

### **La creciente desigualdad afecta a los niños de manera desproporcionada**

Es uno de los mayores desafíos sociales, económicos y políticos de nuestros tiempos. Los niños desfavorecidos *son el grupo más azotado por esta marcada desigualdad*. Hay muchos factores además de la desigualdad de ingresos que afectan a los niños: la ubicación geográfica, el sexo, la casta o la etnicidad también son factores determinantes. La igualdad es una cuestión compleja y hay diferentes tipos que exponen a algunos niños a un mayor riesgo de vulnerabilidad en comparación con otros. La «cuestión de la igualdad» se ha convertido en un aspecto crucial en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esto representa una oportunidad. La aplicación de las medidas planteadas determinará si se acrecienta el bienestar -e incluso la supervivencia- de los niños más vulnerables del mundo.

### **La sostenibilidad medioambiental, cada vez más crítica para la realización de los derechos del niño**

El cambio climático y la degradación medioambiental son cuestiones determinantes para la igualdad que menoscaban los derechos de todos los niños, tanto en la actualidad como en el futuro, sobre todo en el caso de aquellos más desfavorecidos. Se debe de incluir a los niños como partes interesadas en las políticas, programas e inversiones sobre sostenibilidad medioambiental. Los niños son a la vez agentes de cambio y los dirigentes, emprendedores, consumidores, profesores y padres del mañana, los que se encargarán de tomar las decisiones respecto a la sostenibilidad medioambiental en el futuro. No solo es un reto transcendental, si no que además, al ser tan ampliamente reconocido, propiciará la creación de nuevas alianzas e iniciativas comunes.

### **Dinámica demográfica, oportunidades y riesgos para los niños**

Las tendencias demográficas nacionales y globales, como el crecimiento demográfico rápido y constante, el envejecimiento de la población, la urbanización y la migración, dentro de la que se incluye los desplazamientos forzados, constituyen desafíos y oportunidades significativos en el ámbito del desarrollo. Asimismo, repercuten en las preocupaciones y objetivos preponderantes en los programas de desarrollo nacionales e internacionales. La dinámica demográfica afecta al entorno en el que crecen los niños: desarrollo económico, empleo, distribución de los ingresos, pobreza, protección social y pensiones. Inciden en los intentos por garantizar el acceso universal de los niños y sus familias a la sanidad, la educación, la vivienda, el saneamiento, el agua, la alimentación y la energía. Influyen en la sostenibilidad de las ciudades y las áreas rurales, en las condiciones medioambientales y en el cambio climático, y repercuten no solo en las generaciones actuales, sino

también en las venideras. Además, la relación entre la dinámica demográfica y la influencia en el desarrollo afecta, y se ve afectada, por la realización de los derechos humanos y el consecución de la igualdad de género.

### **La revolución digital cambia la comunicación y la conducta**

Las intervenciones y los modelos de acción de Terre des Hommes se verán sometidos cada vez a una mayor presión a causa del desarrollo de las plataformas en la red, el contacto directo de los donantes con las comunidades, el auge de las redes sociales como plataformas eficaces para la realización de campañas y la circulación ágil de la información. Necesitamos conseguir que esta dinámica pase de ser una amenaza a una oportunidad para propulsar cambios positivos. Por ejemplo, se abren oportunidades valiosas para la consideración de las «perspectivas y opiniones» de los niños y de los jóvenes en sus comunidades, que permite añadirlas a los «Datos generados por la sociedad civil» para sopesar e influir en las políticas.

Habida cuenta de la información precedente en su conjunto, es evidente que el contexto externo es complejo. Para que TDHIF sea un socio de confianza en las alianzas de las que escojamos formar parte y para que tenga un efecto que trascienda las acciones que llevan a cabo sus organizaciones miembros de manera independiente, necesitamos trabajar mejor en equipo y que se nos perciba como una organización coherente y unida.

### **C. El funcionamiento interno**

El funcionamiento interno de TDHIF es complejo. Es posible que las organizaciones miembros no cuenten con una gran diversidad geográfica, pero son variadas en cuanto a su estructura interna, prioridades, modelos operativos, culturas en que se desenvuelven, tamaño y capacidad. No obstante, también tienen mucho en común. Comparten:

- La ambición por favorecer a los más vulnerables y sobre todo a los niños.
- El imperativo común de actuar con las personas y de defender apasionadamente la verdad ante los poderosos.
- Los principios de la humanidad, de la acción conjunta y solidaria para con los niños y las comunidades.
- El deseo de mantenernos ágiles y de evitar convertirnos en una organización centralizada y burocratizada.
- La integridad y consideración que demuestran que hablamos sobre lo que vivimos con las personas.
- La modestia que atestigua que somos parte de un entorno más amplio y que necesitamos colaborar para alcanzar nuestros objetivos.
- La ambición de dar el siguiente paso en nuestra construcción como organización, sacando provecho mutuo de los puntos fuertes de cada uno y mejorando nuestras prácticas profesionales.

Hay opiniones discordantes sobre como equilibrar la participación directa en la labor conjunta que realizamos con nuestros socios, el espacio de compromiso político o el equilibrio entre un enfoque comunitario global y el bienestar individual de los niños, entre otras cuestiones. Contamos con múltiples organizaciones miembros en los mismos países, pero todavía tendemos a imponer la complejidad de nuestros sistemas internos en situaciones ya de por si complicadas. Hemos mejorado la complementariedad entre las organizaciones miembros, pero todavía nos queda mucho por hacer.

Decimos ser una federación, pero aun no encarnamos el espíritu binacional que ello implica. Necesitamos sentir y actuar a la vez como miembros de una organización nacional y como parte de la federación que nos une, adaptándonos siempre a nuestros papeles y a la labor que necesitamos desempeñar.

En resumidas cuentas, nuestro reto es tornar nuestra diversidad en complementariedad, para que nuestras diferencias sean nuestro fuerte y no nuestro talón de Aquiles. Debemos fomentar la enseñanza, la sinergia y la competición positiva para hacer lo mejor por aquellos a quienes ayudamos.

El punto de partida en la construcción de una organización más fuerte será basarnos en competencias comunes y complementarias, así como fijarnos metas que fortalezcan los lazos que nos unen. Cualquier ajuste que introduzcamos en nuestras estructuras de gobernanza y en nuestros métodos de trabajo tendrán como objetivo aportar un valor añadido a nuestras iniciativas comunes: nunca se introducirán de manera aislada.

#### **D. Nuestra ambición a largo plazo**

Nuestros estatutos internacionales describen así la **misión** de TDHIF:

*«Promover las condiciones adecuadas para el pleno respeto y la aplicación de los derechos del niño en el marco de un enfoque basado en los derechos humanos para un desarrollo sostenible y equitativo integrado dentro de los derechos económicos, sociales y culturales».*

Nuestras **aspiraciones a largo plazo** como federación nacen de esta misión base y nos acercan a una estrategia común y consensuada para alcanzar nuestra ambición final de esta manera:

*Con nuestra misión como norte, la ambición a largo plazo de TDHIF es repercutir en la situación de los niños, los jóvenes y las comunidades, así como conseguir que se realicen plenamente los derechos del niño tanto en la esfera internacional como en nuestros países de origen. Nuestra labor seguirá combinando el apoyo y la solidaridad locales con una actuación global, cooperando con aquellos que pueden hacer realidad los derechos del niño, de los jóvenes y de las comunidades y retándoles a que estén a la altura de las circunstancias.*

*TDHIF seguirá afianzando su posición en tanto que organización conocida por su compromiso con la defensa de los derechos del niño y la protección de la infancia y valorada por la ayuda humanitaria que proporcionamos en numerosos campos interrelacionados, el desarrollo basado en los derechos humanos, el desarrollo de las capacidades y nuestra labor de activismo. Se nos conocerá por nuestra cercanía, integridad y por nuestra repercusión en el bienestar de los niños, los jóvenes, sus familias y sus comunidades. Los niños y los jóvenes son el futuro y debemos enseñarles cuáles son las dinámicas subyacentes a la pobreza, el sufrimiento y el abuso de los derechos, para garantizar así la subsistencia de la solidaridad entre los más y los menos afortunados. Edificaremos una imagen externa que respete la diversidad de TDHIF, pero que a su vez muestre que somos una única federación comprometida y unida.*

*En tanto que federación, sacaremos el máximo partido al enfoque complementario que adoptamos en la federación y nos apoyaremos y empujaremos mutuamente para alcanzar las altas expectativas que nos hemos marcado entre todos. Nuestra organización se mantendrá ágil y adaptable,*

*trabajando codo con codo con nuestros socios, creciendo a través de nuevas alianzas y de otros medios para profundizar nuestra repercusión e influencia.*

*El secretariado de TDHIF respaldará a las organizaciones miembros, facilitando la cooperación y la rendición de cuentas mutua entre ellas. Asimismo, el secretariado será el catalizador que posibilite el liderazgo externo de TDHIF, trabajando y defendiendo nuestras causas ante aquellos que cuentan con recursos e influencia.*

### E. Prioridades estratégicas

Las prioridades estratégicas fueron fruto de un debate de fondo en toda la federación. De igual manera, también se tiene en cuenta un entorno exterior en constante evolución y en particular la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El principal motor de estas prioridades ha sido la consecución de las ambiciones a largo plazo de TDHIF y la identificación de los ámbitos de enfoque común que **mejorarán la repercusión de la federación en su conjunto**, haciendo uso de los puntos fuertes de nuestras organizaciones miembros. Nuestras cinco prioridades son:

1. **Favorecer** la colaboración internacional y los ámbitos programáticos comunes.
2. **Fomentar** las campañas y el activismo internacionales.
3. **Invertir** en cooperación y colaboración programática en proyectos nacionales.
4. **Compartir** experiencias y conocimientos para mejorar la complementariedad y la rendición de cuentas.
5. **Ampliar** nuestra influencia y recursos.

Estas prioridades guardan una estrecha relación de interdependencia. Nuestro enfoque programático, el impulso de las campañas y el activismo, así como nuestra colaboración nacional permiten crear una cooperación más estrecha que generará una repercusión significativa. Compartir nuestra experiencia y conocimiento fortalecerá nuestra comprensión mutua y nuestras capacidades básicas. A su vez, la cohesión de nuestros métodos de trabajo y el intercambio entre las organizaciones sentará las bases para el aumento de nuestra influencia y la generación colectiva de recursos.

Con estas prioridades, ponemos el listón muy alto; serán las personas que trabajan en nuestra federación y no los documentos que redactemos los artífices de nuestros logros. El éxito solo es posible a través del compromiso proactivo de nuestros miembros y de un liderazgo a todos los niveles.

La sección siguiente dará más información sobre las prioridades estratégicas, junto con una descripción de las prioridades específicas asociadas a las mismas.

## **Prioridad n°1: Favorecer la colaboración internacional y los ámbitos programáticos comunes.**

Esta prioridad refleja nuestra voluntad de colaborar en nuestra labor programática, habida cuenta de la transformación del contexto en los próximos años, así como de la labor de matización y adaptación que podría tener que acometer el CI.

### Prioridades específicas

1a - Hilar una red de colaboración relativa a los ámbitos programáticos comunes en nuestro trabajo.

Nos referimos a los ámbitos siguientes, que la mayoría de las organizaciones miembros han marcado como de especial relevancia y con un gran potencial productivo para la colaboración entre las federaciones

- Trabajo infantil
- Niños en situaciones de crisis, desplazados y migrantes
- Niños víctimas de la explotación sexual y en riesgo de serlo

1b – Integrar los ámbitos programáticos comunes y el activismo relacionados con juventud e infancia dentro del marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

A pesar de que los ámbitos programáticos mencionados en el punto 1a hacen referencia a la situación de los niños, dejamos patente que el TDHIF trabaja por la defensa de los niños, los jóvenes y las comunidades de acuerdo con nuestra misión y nuestra visión a largo plazo.

El entorno en el que desarrollamos nuestra labor seguirá transformándose y, por tanto, los ámbitos programáticos comunes podrían matizarse y adaptarse en el CI durante la puesta en marcha del plan estratégico. Además, a pesar de que el punto 1a categoricemos las necesidades de los niños en los distintos ámbitos programáticos, en la práctica siempre tendremos en consideración que la realidad que viven los niños es enormemente compleja y está interconectada y que, por consiguiente, no cabe en una única categoría.

## **Prioridad n°2: Fomentar las campañas y el activismo internacionales.**

Ya hemos cosechado algunos logros con nuestras campañas y nuestras labores de activismo internacionales, pero no dejaremos en nuestros esfuerzos por mejorar e incrementar nuestra influencia y repercusión.

### Prioridades específicas

2a – Invertir en campañas internacionales de gestión y patrocinio conjuntos durante 2016-2020, basadas en nuestra experiencia previa con este tipo de proyectos y identificadas de manera colectiva utilizando mecanismos previamente acordados.

2b – Invertir en una posición internacional de liderazgo en ámbitos programáticos comunes pertenecientes al plan estratégico.

2c – Diseñar y aplicar una estrategia para el uso de una identidad visual común para TDHIF.



## **Prioridad nº3: Invertir en cooperación y colaboración programática en proyectos nacionales.**

A fin de mejorar nuestra repercusión, debemos fortalecer la colaboración y mejorar la sinergia tanto en nuestros proyectos a medio y largo plazo y en nuestra respuesta humanitaria.

### Prioridades específicas

- 3a – Diseñar y aplicar principios y normas comunes para la colaboración en el terreno.
- 3b – Establecer proyectos piloto para la elaboración de programas nacionales y sectoriales comunes.
- 3c – Poner en marcha una estrategia común de acción humanitaria y coordinar sistemáticamente una respuesta conjunta, poniendo en común competencias y recursos para garantizar la sinergia de nuestra labor.

## **Prioridad nº4: Compartir experiencias y conocimientos para mejorar la complementariedad y la rendición de cuentas.**

Contamos con una dilatada experiencia en la federación y con diferentes maneras de llevar a cabo los programas. Necesitamos profundizar la complementariedad ya existente, compartirla entre nosotros, para respaldarnos y aprender los unos de los otros. Es necesario que fijemos parámetros más claros para determinar la calidad de nuestros programas y poder ceñirnos mejor a los sistemas de la organización.

### Prioridades específicas

- 4a – Crear y aplicar un marco normativo común para TDHIF relativo a la gobernanza y la labor programática.
- 4b – Continuar desarrollando puntos focales especializados en temas prioritarios que permitan liderar el posicionamiento público, apoyar la investigación y promover la innovación.
- 4c – Crear un marco para el intercambio, apoyo y aprendizaje entre homólogos.
- 4d – Alinear o interrelacionar los procesos de elaboración de planes y de información en las organizaciones miembros, para facilitar que se aconsejen entre ellas y se mejore la coherencia.

## **Prioridad nº5: Ampliar nuestra influencia y recursos**

No podemos alcanzar nuestros objetivos solos, por lo que fortalecer nuestras alianzas y mostrarnos creativos en la construcción de una membresía diversa en TDHIF será clave para que nuestra acción directa tengan repercusiones profundas y trascendentes. Conforme avancemos, seguiremos necesitando un sistema de recursos estables que nos confiera la capacidad de llevar a buen puerto programas de calidad.

### Prioridades específicas

- 5a – Ampliar nuestras redes externas, forjando alianzas en ámbitos programáticos comunes, para mejorar nuestra repercusión e influencia.
- 5b – Aumentar los ingresos y afianzar la estabilidad programática de las organizaciones miembros y del Secretariado Internacional gracias a una labor coherente y conjunta de recolección de fondos en ámbitos programáticos comunes.
- 5c – Crear un marco estratégico que propicie la afiliación de nuevos miembros para a su vez incrementar nuestra financiación y repercusión.

**F. Poniendo el plan en marcha**

La tabla que se encuentra a continuación representa el enfoque básico que se adoptará para la aplicación de las prioridades específicas, los recursos necesarios y los métodos que utilizaremos para medir el éxito de nuestra labor. A pesar de que hacemos hincapié en cómo lanzaremos estas iniciativas y en cómo las supervisaremos desde los puestos directivos, su éxito depende por completo de la energía, el entusiasmo y el compromiso del que hagan gala las organizaciones miembros y el personal del Secretariado en la creación y implementación de sus planes.

Prioridades estratégicas	Estrategia de implantación	Medida del éxito
<p><b>1. Favorecer la colaboración internacional y los ámbitos programáticos comunes</b></p> <p>1a - Hilar una red de colaboración relativa a los ámbitos programáticos comunes en nuestro trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo infantil</li> <li>• Niños en situaciones de crisis, desplazados y migrantes</li> <li>• Niños víctimas de la explotación sexual y en riesgo de serlo</li> </ul> <p>1b - Integrar los ámbitos programáticos comunes y el activismo dentro del marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con la infancia.</p>	<p>1a: Estos ámbitos comunes serán la principal referencia para el afianzamiento general de nuestra labor internacional y para la planificación de actividades. A pesar de que aspiramos a crear una cierta estabilidad y continuidad, el CI podría adaptar los ámbitos seleccionados durante la puesta en marcha del plan para que se tengan en cuenta los cambios en el entorno externo así como las oportunidades emergentes.</p> <p>1b: Dado que la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible sentará las bases del marco global en futuros esfuerzos de desarrollo, se profundizará el entendimiento de la Agenda y se determinará nuestro posicionamiento respecto a la misma con el objetivo de fortalecer las bases conceptuales comunes de TDHIF. Entre otras actividades, se analizarán las ramificaciones de los ODS relacionadas con el activismo y el trabajo en el terreno, con la elaboración de conceptos comunes y de posiciones de TDHIF que deberá aprobar el CI.</p> <p>Relacionar los derechos del niño con otros sectores de los ODS</p>	<p>1a) Hemos creado y aplicado una serie de conceptos y estrategias relacionadas con ámbitos programáticos comunes; hemos establecido una «terminología común» y hemos llevado a cabo intervenciones públicas de alto nivel en ámbitos comunes (véase 2b); el 70% del trabajo del Secretariado Internacional tiene que ver con ámbitos programáticos comunes y participa el 45% de las organizaciones miembros; hemos lanzado una serie de proyectos de financiación conjunta relacionados con ámbitos programáticos comunes.</p> <p>1b) Hemos documentado nuestra comprensión común sobre cómo vincular los derechos del niño con otros sectores; hemos</p>

		<p>creado un paquete de documentos sobre las cuestiones clave relativas al establecimiento de vínculos ya acordadas; Se ha procedido a la inclusión formal de TDHIF en las reuniones de supervisión de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.</p>
<p><b>2. Fomentar las campañas y el activismo internacionales</b></p> <p>2a – Invertir en campañas internacionales de gestión y patrocinio conjuntos durante 2016-2020, basadas en nuestra experiencia previa con este tipo de proyectos y identificadas de manera colectiva utilizando mecanismos previamente acordados.</p> <p>2b – Invertir en una posición internacional de liderazgo en ámbitos programáticos comunes como parte del plan estratégico.</p> <p>2c – Diseñar y aplicar una estrategia para el uso de una identidad visual común para TDHIF.</p>	<p>2a: El Secretariado o las organizaciones miembros serán los encargados de preparar las temáticas y los planes de acción de las campañas internacionales bajo la supervisión del CI. Aprenderemos (especialmente) de las campañas «Destino desconocido», «Niños ganadores» y «Sweetie». Se tomarán decisiones respecto a la gestión operativa de las campañas en función del caso, tratando de optimizar el uso de la infraestructura de las organizaciones miembros y garantizar que el Secretariado pueda canalizar sus energías en el compromiso externo siempre que responda a razones prácticas. Solo se podrán comenzar campañas internacionales previa aprobación de la Asamblea General y respetando los criterios de proyecto ya existentes y supervisados, así como los principios fundadores. Además de la campañas internacionales, es esencial que fluya la comunicación sobre campañas nacionales que puedan tener un efecto potencial en otras organizaciones miembros.</p> <p>2b: El posicionamiento internacional estará alineado con las áreas programáticas comunes, pero también tendrá en cuenta otras oportunidades conforme surjan. Queda al criterio del SG dar respuesta a los llamamientos al apoyo colectivo de las organizaciones externas, pero cualquier participación formal queda sujeta a la aprobación del CI. TDHIF ejercerá un papel</p>	<p>2a) TDHIF siempre cuenta con al menos una campaña internacional financiada de manera externa, con la plena participación de las organizaciones miembros y con una repercusión internacional positiva.</p> <p>2b) 80% de nuestras intervenciones en grupos de alto nivel, de la citación de los documentos de TDHIF y de nuestro "eco mediático" está relacionado con áreas programáticas y actores destinatarios clave.</p> <p>2c) Marco para una identidad visual común aprobado e implementado</p>

	<p>proactivo en el lanzamiento de sus mensajes y llamamientos. Lo ejecutará el SG o la organización miembro responsable de la temática, pero será necesaria la aprobación del CI cuando quede fuera del ámbito de los marcos acordados.</p> <p>2c: Un ambicioso objetivo de TDHIF es el desarrollo de una identidad visual común (que deberán utilizar el Secretariado y todas las organizaciones miembros). El CI supervisará la creación de un marco o plan de trabajo que se deberá someter a la aprobación de la AG. El CI también supervisará su aplicación, trabajando mano a mano con todas la organizaciones miembros y con el Secretariado para asegurarse de que todo proceda según lo previsto.</p>	
<p><b>3. Invertir en cooperación y colaboración programática en proyectos nacionales</b></p> <p>3a – Diseñar y aplicar principios y normas comunes para la colaboración en el terreno.</p> <p>3b – Establecer proyectos piloto para la elaboración de programas nacionales y sectoriales comunes.</p> <p>3c – Poner en marcha una estrategia común de acción humanitaria y coordinar sistemáticamente una respuesta conjunta, poniendo en común competencias y recursos para garantizar la sinergia de nuestra labor.</p>	<p>3a: Nos basaremos en la colaboración en el terreno que ya hemos iniciado y la adaptaremos, para dar el salto de meras «directrices» a «reglas del juego». Obtendremos logros a través de la colaboración programática, la puesta en común de infraestructuras y una mayor representación externa coordinada. Los directores de programa son los encargados de la labor técnica para garantizar un diseño sólido; el papel del CI consistirá en verificar la coherencia del programa, respaldarlo y resolver las cuestiones que puedan surgir.</p> <p>3b: El CI requerirá que los responsables de programa elaboren planes detallados y que apliquen los proyectos piloto, en consulta con los países en los que se desenvuelva el proyecto y fomentando iniciativas desde las bases. El CI patrocinará las propuestas y apoyará su aplicación, lidiando con cualquier cuestión que les remitan para su resolución.</p> <p>3c: La estrategia marco para la respuesta humanitaria coordinada (incluyendo la estrategia de donación) deberá ser aprobada por el CI, pero el contenido de esta estrategia marco y la naturaleza de</p>	<p>3a) Marco relativo a los principios comunes y las normas para la cooperación en el terreno aprobado y aplicado</p> <p>3b) 3 proyectos piloto al año aplicados y evaluados</p> <p>3c) La estrategia común y el sistema operativo desarrollados y marco de supervisión aplicado; evaluación favorable de las respuestas humanitarias conjuntas.</p>

	<p>su aplicación estará a cargo de los responsables de programa y del grupo de trabajo humanitario. La comunicación en la federación será clave para apoyar la dotación de recursos y para garantizar la plena participación de todos los miembros dentro del alcance de sus capacidades. El CI supervisará la eficacia de los acuerdos a través del Secretariado y tomará medidas para fortalecer todavía más los acuerdos según sea necesario.</p>	
<p><b>4. Compartir experiencias y conocimientos para mejorar la complementariedad y la rendición de cuentas</b></p> <p>4a – Crear y aplicar un marco normativo común para TDHIF relativo a la gobernanza y la labor programática.</p> <p>4b – Continuar desarrollando puntos focales especializados en temas prioritarios que permitan liderar el posicionamiento del público, apoyar la investigación y promover la innovación.</p> <p>4c – Crear un marco para el intercambio, apoyo y aprendizaje entre homólogos.</p> <p>4d – Alinear o interrelacionar los procesos de elaboración de planes y de información en las organizaciones miembros, para facilitar que se aconsejen entre ellas y se mejore la coherencia.</p>	<p>4a: Establecer normas de calidad (organizacional, programática, ética, etc.) y acordar su seguimiento supondrá una herramienta básica para generar debates documentados sobre nuestro rendimiento mutuo. La elaboración de estas normas será resultado de una amplia consulta que supervisará el CI y que la AG deberá aprobar definitivamente. El marco preverá los mecanismos que se pondrán en marcha en caso de incumplimiento. Por consiguiente, todas las organizaciones miembros aplicarán estas normas y someterán su trabajo al seguimiento del CI a través del Secretariado. El CI estimulará el debate y el <i>feedback</i> entre las organizaciones miembros sobre los resultados obtenidos con el objetivo de mejorar la normativa.</p> <p>4b: Llevaremos a cabo una recopilación sistemática de las capacidades de la federación que nos permitirán identificar tanto el apoyo general como las capacidades específicas de liderazgo (en las organizaciones miembros de mayor y menor envergadura). A partir de esta recopilación, el CI identificará a organizaciones miembros que puedan ejercer como centros de coordinación especializados en cuestiones clave, mediante la ratificación de la AG. Las organizaciones miembros brindarán un valioso servicio a la federación al actuar como centro de coordinación, llevando la voz cantante en cuanto al contenido y el posicionamiento de la federación respecto a estas cuestiones. En aquellos casos en que esto requiera de inversiones provenientes de la federación, la</p>	<p>4a) Se ha establecido, aplicado, supervisado y ejecutado una normativa común vinculante para los casos de incumplimiento;</p> <p>4b) Se ha identificado al menos a tres organizaciones miembros para que ejerzan de centro de coordinación en cuestiones clave y para que brinden apoyo a otras organizaciones miembros y al Secretariado Internacional</p> <p>4c) 80% de las organizaciones miembros valoran positivamente la aplicación del marco acordado para el intercambio entre homólogos y participan en la misma; han informado sobre una mejora relacionada con el cumplimiento de las normas de calidad.</p> <p>4d) Todas las organizaciones miembros aportan perspectivas, actividades y compromisos relevantes para la federación respecto a la elaboración de</p>

	<p>dotación de los recursos se vinculará al desempeño.</p> <p>4c: Respecto a la recopilación de capacidades mencionada en el punto 4b, también desarrollaremos un marco sencillo que pueda utilizarse como orientación sobre el apoyo mutuo que puedan proporcionarse el Secretariado Internacional y las organizaciones miembros. En particular, el marco regulará la relación entre las organizaciones miembros de mayor tamaño y con más recursos y las más pequeñas, reconociendo que ambos tipos de organizaciones, grandes y pequeñas, aportan un valor añadido a la federación. También podría incluir mecanismos para la movilidad del personal entre las organizaciones miembros. Reconocemos que no todas las organizaciones miembros aportarán lo mismo y que necesitaremos reflexionar sobre cómo abordar esta situación.</p> <p>4d: Alinear la elaboración de planes puede ser un proceso complejo. Primero estudiaremos cómo y en qué tiempos acometen las organizaciones miembros sus planes y sus informes. Posteriormente, emplearemos esta información para definir el mecanismo de <i>feedback</i> y para identificar a las organizaciones miembros que trabajarán más de cerca para mejorar la sinergia.</p>	<p>planes, la supervisión y los sistemas de evaluación; el 50% de las organizaciones miembros vinculan activamente sus procesos de elaboración de planes e informes a la labor de la federación;</p>
<p><b>5. Ampliar nuestra influencia y recursos</b></p> <p>5a - Ampliar nuestras redes externas, forjando alianzas en ámbitos programáticos comunes, para mejorar nuestra repercusión e influencia.</p> <p>5b – Aumentar los ingresos y afianzar la estabilidad programática gracias a una labor coherente y conjunta de recolección institucional de fondos en ámbitos programáticos comunes.</p>	<p>5a: Haremos patente el cambio a través de las acciones de múltiples actores, no solo pertenecientes a TDHIF. Nuestra aspiración es hacer uso de nuestras alianzas externas como multiplicadores de fuerzas de nuestros objetivos, incrementando nuestra repercusión como fruto de un enfoque concertado. Para aprovechar la relevancia de todas las organizaciones miembros, las alianzas institucionales formales que forje TDHIF con otras entidades se basarán en las áreas programáticas comunes. Asimismo, estas alianzas se someterán a la aprobación del CI.</p> <p>5b: Para asegurar la convergencia entre las organizaciones miembros y evitar la competencia innecesaria entre ellas, así como para</p>	<p>5a) Forjar nuevas alianzas estratégicas (véase el indicador en el apartado 2b)</p> <p>5b) Aplicar estrategias de financiación conjunta con éxito;</p> <p>5c) Un nuevo marco normativo para la afiliación de miembros a la federación acordado en la Asamblea General de 2016 y que se aplicará de ahora en adelante; adhesión de nuevas organizaciones miembros.</p>

<p>5c – Crear un marco estratégico que propicie la afiliación de nuevos miembros para a su vez incrementar nuestra financiación y repercusión</p>	<p>sacar partido de los donantes deseosos de financiar la acción colectiva, elaboraremos un marco para la recaudación institucional de fondos (entre las que se incluirán iniciativas que comprendan varios países) que deberá ser aprobado por el CI. Esto implicará un proceso justo y transparente que el CI supervisará a través del secretariado, resolviendo cualquier conflicto que pudiera surgir.</p> <p>5c: A pesar de que nos serviremos a menudo de alianzas para realizar nuestra labor, también exploraremos nuevas vías para diversificar la naturaleza de los miembros de TDHIF. Lo estudiaremos de manera creativa, basando cualquier expansión en el principio del valor añadido, sea en términos de repercusión programática o de aumento de la financiación. La Asamblea General aprobará el marco final y el CI se encargará de su aplicación.</p>	
---	---	--



**G. Recursos necesarios y establecimiento de prioridades**

Esta sección nos proporciona una orientación de alto nivel que se profundizará durante los procesos de planificación anuales. Los macrofocos temáticos previstos son los siguientes:

**2016-2017:** Fomentar la colaboración interna, elaborar marcos normativos o directrices básicos y proseguir nuestra labor en la financiación común

**2017-2018:** Agilizar la inversión en la puesta en común de experiencia y conocimientos

**2018-2020:** Agilizar la formación de alianzas externas y la estrategia de desarrollo y de afiliación de miembros

Prioridades estratégicas		Grado de prioridad					Intensidad de la asignación de recursos para el SI					Intensidad de la asignación de recursos para las OM				
		2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Prioridad nº1: Favorecer la colaboración internacional y los ámbitos programáticos comunes</b>																
1	1a – Hilar una red de colaboración relativa a los ámbitos programáticos comunes en nuestro trabajo.															
2	1b –Integrar los ámbitos programáticos comunes y el activismo dentro del marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con la infancia.															
<b>Prioridad nº2: Fomentar las campañas y el activismo internacionales</b>																
3	2a – Invertir en campañas internacionales de gestión y patrocinio conjuntos durante 2016-2020, basadas en nuestra experiencia previa con este tipo de proyectos y identificadas de manera colectiva utilizando mecanismos previamente acordados.															
4	2b – Invertir en una posición internacional de liderazgo en ámbitos programáticos comunes como parte del plan estratégico.															
5	2c – Diseñar y aplicar una estrategia para el uso de una identidad visual común para TDHIF.															
<b>Prioridad nº3: Invertir en cooperación y colaboración programática en proyectos nacionales</b>																
6	3a – Diseñar y aplicar principios y normas comunes para la colaboración en el terreno															
7	3b – Establecer proyectos piloto para la elaboración de programas nacionales y sectoriales comunes															
8	3c – Poner en marcha una estrategia común de acción humanitaria y coordinar sistemáticamente una respuesta conjunta, poniendo en común competencias y recursos para garantizar la sinergia de nuestra labor															
<b>Prioridad nº4: Compartir experiencias y conocimientos para mejorar la complementariedad y la rendición de cuentas</b>																
9	4a – Crear y aplicar un marco normativo común para TDHIF relativo a la gobernanza y la labor programática.															
10	4b – Continuar desarrollando puntos focales especializados en temas prioritarios que permitan liderar el posicionamiento del público, apoyar la investigación y promover la innovación															
11	4c – Crear un marco para el intercambio, apoyo y aprendizaje entre homólogos.															
12	4d – Alinear o interrelacionar los procesos de elaboración de planes y de información en las organizaciones miembros, para facilitar que se aconsejen entre ellas y se mejore la coherencia.															
<b>Prioridad nº5: Ampliar nuestra influencia y recursos.</b>																
13	5a – Ampliar nuestras redes externas, forjando alianzas en ámbitos programáticos comunes, para mejorar nuestra repercusión e influencia															
14	5b – Aumentar los ingresos y afianzar la estabilidad programática gracias a una labor coherente y conjunta de recolección institucional de fondos en ámbitos programáticos comunes															
15	5c – Crear un marco estratégico que propicie la afiliación de nuevos miembros para a su vez incrementar nuestra financiación y repercusión															

  

<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color:red; border:1px solid black;"></span> Periodo intensivo respecto a la asignación de recursos (tiempo)
<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color:yellow; border:1px solid black;"></span> Periodo menos intensivo respecto a la asignación de recursos
<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color:lightgrey; border:1px solid black;"></span> Continuo/intensificado según necesario

## H. Gobernanza y organización interna

Como se clarifica en la sección precedente relativa a la aplicación de estrategias, la gobernanza de TDHIF repercute de manera significativa en este plan estratégico. En parte, lo que se expone a continuación implica el fortalecimiento de algunas estructuras de TDHIF; cabe señalar que el éxito dependerá del uso que se haga de estos nuevos poderes en la relación con los diversos actores y en nuestra capacidad para trabajar juntos y no por separado. Este compromiso definirá el afianzamiento de la confianza y la creación de una TDHIF más fuerte en el futuro.

### La Asamblea General (AG)

En su calidad de órgano rector supremo, la AG deberá participar en la supervisión de alto nivel del plan y de los compromisos que a su respecto han adquirido las organizaciones miembros. El Comité Internacional remitirá las cuestiones pertinentes y formulará recomendaciones a la atención de la AG respecto a aquellas decisiones que queden fuera del mandato del Comité.

### El Comité Internacional (CI)

- La AG delegará funciones de supervisión estratégicas al Comité. El CI fijará las prioridades y orientará la aplicación del plan estratégico, garantizando asimismo la disponibilidad de recursos.
- Recaerá sobre el CI la responsabilidad de aprobar los marcos normativos y las políticas, así como la formulación de recomendaciones a la AG según proceda. Algunos ejemplos de las responsabilidades específicas del Comité relativas a las prioridades estratégicas:

Prioridad nº1:

- Aprobar modificaciones a la lista de ámbitos programáticos comunes.
- Aprobar documentos de posicionamiento de alto nivel fuera del ámbito de los marcos normativos acordados

Prioridad nº2:

- Aprobar los temas de las campañas internacionales de la federación.
- Recomendar el marco normativo sobre una identidad visual común a la AG

Prioridad nº3:

- Aprobar los marcos y la normativa para nuestra labor a nivel nacional .
- Aprobar planes para llevar a cabo proyectos de colaboración innovadores
- Aprobar el marco para la respuesta humanitaria

Prioridad nº4:

- Formular recomendaciones a la AG sobre las normas de calidad de TDHIF.
- Nombrar a las organizaciones miembros que servirán como centros de coordinación
- Aprobar directrices para el apoyo entre homólogos

Prioridad nº5:

- Aprobar alianzas formales
  - Acordar directrices y principios par aplicar estrategias de financiación comunes
  - Formular recomendaciones a la atención de la AG respecto a los criterios de afiliación de nuevas organizaciones miembros y a su aplicación
- Además de sus funciones de aprobación, el CI desempeñará un papel en el seguimiento de la aplicación de los acuerdos, velará por la rendición de cuentas y se deberá usar como un foro para abordar conflictos y situaciones de incumplimiento si procede.
  - El CI seguirá siendo un órgano electo, pero habida cuenta del alcance de las cuestiones mencionadas antes, el presidente será nombrado por el mismo CI y no por la AG. Esto permitirá que las tareas de presidencia sean compartidas y que el nombramiento del presidente responda a las prioridades del CI.
  - A fin de evitar saturar al CI de trabajo, deberá delegar parte de su poder a plataformas ejecutivas como los grupos de trabajo internacionales.

## Organizaciones miembros (OM)

- Las organizaciones miembros deberán asumir una nueva manera de trabajar: apoyarse mutuamente, comprometerse para hacer prevalecer los acuerdos y ser receptivas a los consejos de sus homólogos para mejorar su trabajo
- Las organizaciones miembros deberán liderar la acción relativa a determinadas cuestiones internacionales y estar listas para interactuar con otras organizaciones y apoyarlas.
- El respeto y la colaboración de las organizaciones miembros para con el Comité será una pieza clave de su éxito y vice versa.

## Secretariado Internacional (SI)

- El papel del Secretariado, y en especial el del Secretario General, cobrará cada vez mayor importancia en la representación de la federación. El Secretario General será el principal portavoz de TDHIF de cara al público. El Secretariado será el centro de coordinación y supervisión de nuestra labor internacional; se deberá encargarse de dar respaldo a los miembros de la federación, ayudar en los proyectos de liderazgo (tal y como se acordó en el CI), detectar nuevas oportunidades y recabar información relevante.
- El Secretariado servirá como enlace entre los grupos de trabajo y el Comité, al coordinar su procesos de planificación y garantizar que su mandato les permita trabajar en pos de sus objetivos.

## Grupos de trabajo

- Con el objetivo de mantener el tamaño reducido del Secretariado y de construir relaciones de colaboración e interdependencia en la federación, se deberá otorgar mayores poderes a los grupos de trabajo para que puedan realizar su labor. En la mayoría, si no en todas las prioridades de la federación, los grupos de trabajo serán una fuerza motriz en la elaboración de planes y en la supervisión de su aplicación.
- Conforme avancemos, necesitaremos revisar los grupos de trabajo y garantizar que su mandato y estructura sea adecuada para la puesta en marcha de este plan estratégico.

Al inicio del plan estratégico, se realizarán cambios mínimos en el sistema de gobernanza formal (ej. las modificaciones necesarias para autorizar al Comité a nombrar a su propio presidente). Asimismo, se renovará a todos los miembros del Comité para garantizar que aquellos que asuman la responsabilidades cuenten con la plena aprobación de todas las organizaciones miembros al ser elegidos en la AG. Cualquier modificación ulterior que se introduzca en los estatutos podría considerarse antes de 2020 para formalizar que cada vez más las responsabilidades sean fruto de la experiencia acumulada. Sin embargo, esto no tendrá lugar antes del segundo año del periodo de aplicación.