

# ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA UNA BUENA ADMINISTRACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS



Marzo 2013, Versión 1

### USUARIOS CLAVE

Mandatory for:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todas las asociaciones miembro de Aldeas Infantiles SOS Internacional</li><li>• Todas las otras organizaciones que utilizan la marca SOS y/o que reciben financiamiento de las APA.</li></ul>
----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### POLÍTICAS AFINES

Política fundamental:	<a href="#">Who we are</a>
-----------------------	----------------------------

### DOCUMENTO HERRAMIENTAS

<a href="#">GSC Handbook – Budgeting of NAs</a>
<a href="#">International Handbook Statistics</a>
<a href="#">Construction Procedures</a>

### RESPONSABLE DEL CONTENIDO

Área funcional:	SOS Children's Villages International – General Secretariat
-----------------	-------------------------------------------------------------

### PROCESO DE DESARROLLO

Aprobado por:	International Senate
Idioma original:	Inglés
Intranet address:	

### HISTORIAL DEL CAMBIOS

Versión	Fecha	Cambios
1.0	Marzo 2013	Documento aprobado

## Introducir el ÍNDICE

<b>1. PRINCIPIO UNO: LES RENDIMOS CUENTAS A LOS NIÑOS Y NIÑAS, COMUNIDADES LOCALES, AL GOBIERNO Y A LOS/AS DONANTES .....</b>	<b>6</b>
<b>2. PRINCIPIO DOS: TODOS LOS PROCESOS LOS REALIZAMOS CON PRÁCTICAS TRANSPARENTES DE BUENA ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>3. PRINCIPIO TRES: COMPARTIMOS LA RESPONSABILIDAD DE CAUSAR EL MAYOR IMPACTO EN EL BIENESTAR INFANTIL .....</b>	<b>6</b>
<b>1. ESTÁNDAR UNO: BUENA ADMINISTRACIÓN Y TRANSPARENCIA .....</b>	<b>7</b>
1.1. Se integra la planificación y la elaboración de presupuestos .....	7
1.2. Se planifican programas para desarrollarse en localidades donde se genera un mayor impacto .....	7
1.3. La precisión y adecuación en la contabilidad generan una base sólida.....	8
1.4. Se monitorea la información y los procesos financieros.....	8
1.5. Cada año se realizan auditorías externas de los estados financieros .....	8
1.6. Se utilizan los informes gerenciales como guía .....	9
1.7. La administración proactiva de reservas asegura estabilidad .....	9
1.8. La comunicación crea oportunidades de recaudación de fondos más allá de las fronteras. ....	10
1.9. Los sistemas estandarizados, herramientas, procesos e innovaciones estratégicas aseguran la competitividad .....	10
<b>2. ESTÁNDAR DOS: LA LUCHA CONTRA EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN .....</b>	<b>11</b>
2.1. Actitud y procesos por tomar que previenen el fraude y la corrupción.....	11
2.2. Buena disposición de denunciar e investigar .....	11
2.3. Una respuesta de cero tolerancia ante el fraude y la corrupción .....	11
<b>3. ESTÁNDAR TRES: PROTECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN PROACTIVA DE LOS ACTIVOS.....</b>	<b>12</b>
3.1. Se debe proteger la información personal y otros datos .....	12
3.2. Una buena estructura de información y comunicación .....	12
3.3. Se protegen y se les brinda mantenimiento a los edificios y otros activos de alto valor .....	13
3.4. El proceso de adquisición es competitivo, justo y transparente.....	13
<b>4. ESTÁNDAR CUATRO: ALIANZAS SÓLIDAS PARA EL FINANCIAMIENTO QUE INVOLUCRAN OBLIGACIONES ADICIONALES .....</b>	<b>14</b>
4.1. Los procesos de elaboración de presupuestos involucran la participación de todos/as los/as aliados/as en financiamiento.....	14
4.2. Planificación y desarrollo de programas en las alianzas .....	14
4.3. Las herramientas comunes de contabilidad constituyen una base fundamental de las alianzas para el financiamiento.....	15
4.4. Se cumple con los requisitos de financiamiento de las APA por el monitoreo adicional .....	15
4.5. Se comparten resultados de auditorías externas para cumplir con los requisitos de las APA .....	16
4.6. Las estadísticas generales son una herramienta fundamental de las alianzas para el financiamiento.....	16
4.7. La administración estable de fondos integra los requisitos de las APA y de las AN16	
4.8. Los medios de comunicación adecuados para la recaudación de fondos permiten el crecimiento estable de fondos.....	17
4.9. Un enfoque amigable, atrayente y eficaz de padrinazgo.....	17
<b>5. TERMINOLOGÍA.....</b>	<b>18</b>

## INTRODUCCIÓN

La rendición de cuentas es una parte fundamental de nuestra organización, es la base de "Quiénes somos". Sin la rendición de cuentas y sin prácticas para una buena administración, no podemos maximizar el impacto de nuestro trabajo con los niños y niñas, ni ganarnos la confianza de los/as donantes ni siquiera cumplir con nuestros requisitos legales. Si la rendición de cuentas no se ratifica en ningún país, entonces el nombre, imagen o reputación de Aldeas Infantiles SOS se ve afectada en cada asociación nacional. Necesitamos consolidar la reputación y la marca de nuestra organización y practicar la rendición de cuentas y la buena administración básica.

Aldeas Infantiles SOS Internacional es la federación que define el marco de las políticas para todas las asociaciones miembro. Los estatutos internacionales proporcionan el marco para estas políticas al solicitarles a todas las asociaciones miembro que cumplan con los manuales de políticas y los estándares de calidad.

Los "Estándares de calidad de la buena administración y de rendición de cuentas" definen los estándares de calidad en el área de gestión y transparencia, la integridad de la organización y la protección de activos. Estos estándares de calidad son pertinentes para todas las asociaciones miembro y, en particular, para los miembros de la junta directiva y miembros de la gerencia que tienen un rol de liderazgo en asegurar que exista la buena administración y la rendición de cuentas. Estos estándares de calidad constituyen una guía, los cuales se implementarán cada vez más en los próximos años mediante documentos adicionales de apoyo a las políticas. Todas las asociaciones miembro deben implementar estas regulaciones de acuerdo con la ley nacional.

### Relaciones de rendición de cuentas dentro de la federación



## ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA UNA BUENA ADMINISTRACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Dentro de la federación, cada asociación miembro debe asumir responsabilidades específicas para cumplir con su rendición de cuentas hacia sus niños y niñas, comunidades locales, gobierno y donantes. El Estándar uno (prácticas para la buena administración), Estándar dos (lucha contra el fraude y corrupción) y el Estándar tres (protección de activos), los cuales aplican a todas las asociaciones miembro de la misma manera, regulan estas responsabilidades.

Un área específica de la rendición de cuentas se relaciona con el financiamiento de alianzas entre asociaciones nacionales (AN) y las asociaciones promotoras y de apoyo (APA), lo cual da como resultado responsabilidades adicionales para los aliados en financiamiento. El Estándar cuatro rige específicamente para ambos aliados en esta alianza de financiamiento.

La Secretaría General (ScG) de Aldeas Infantiles SOS Internacional constituye la unidad de implementación de la federación. El Senado Internacional le asigna la tarea a la ScG de liderar y administrar a la organización global. Lo anterior incluye fungir como el tutor de "Quiénes somos" para asegurar su desarrollo estratégico adecuado.

Esto incluye:

- Coordinar y dirigir la planificación global estratégica y anual
- Monitorear la implementación de los estándares de calidad y finanzas a nivel global
- Representar a la organización a nivel externo

La segunda tarea principal de la ScG es ofrecer apoyo a los miembros, incluido el desarrollo de capacidades y los servicios para incrementar la eficiencia y el impacto.

Otras rendiciones de cuentas en lo que respecta a la calidad del cuidado infantil, abogacía, ética en la recaudación de fondos y gobernanza pueden encontrarse en los estándares de calidad pertinentes, tales como el Manual de asociación nacional, el Manual de Aldeas Infantiles SOS y el Manual de Recaudación de Fondos, así como en documentos de las políticas básicas tales como los Estatutos Internacionales y el Libro de marca. Las herramientas como el código de conducta para todos/as los/as colaboradores/as también forman parte importante en el marco de rendición de cuentas.

Elementos que conforman este documento:

<b>Principios</b>	<b>Marco filosófico general que guía a los miembros del personal en su trabajo diario</b>  Ejemplo: Principio uno: Le rendimos cuentas a los niños y niñas, a las comunidades locales, al gobierno y a donantes  Le rendimos cuentas a los niños y niñas y...
<b>Estándares de calidad</b>	<b>Enunciados claros sobre el nivel mínimo de calidad que se solicita</b>  Ejemplo: Estándar uno: Buena administración y transparencia  Se ha establecido un ciclo de gestión compartida y consistente
<b>Directrices</b>	<b>Lo que debe realizarse para cumplir con cada estándar</b>  Ejemplo: 1.1 La planificación y elaboración de cuentas están integradas  La planificación estratégica y anual integrada con ...

## PRINCIPIOS

### **Principio uno: Les rendimos cuentas a los niños y niñas, comunidades locales, al gobierno y a los/as donantes**

Les rendimos cuentas a los niños y niñas y debemos asegurar su participación. Trabajamos para alcanzar nuestra misión, la cual es formar familias y ayudarles a forjar su futuro.

Les rendimos cuentas a los actores involucrados de la comunidad al trabajar de manera conjunta con ellos e implementar las soluciones sostenibles que mejoran la situación de los niños y niñas.

Les rendimos cuentas a los gobiernos en cuanto a la calidad de nuestro trabajo y de conformidad con todos los requisitos legales.

Les rendimos cuentas a los/as donantes al asegurar que sus contribuciones estén protegidas y se utilicen con prudencia.

### **Principio dos: Todos los procesos los realizamos con prácticas transparentes de buena administración**

Somos responsables de nuestras acciones y logros y debemos actuar de acuerdo con los valores y políticas establecidos.

Mantenemos una actitud abierta sobre nuestras políticas, estructuras, actividades y resultados y nos comunicamos de manera eficaz con nuestros actores involucrados.

Luchamos contra el fraude, la corrupción y las prácticas que llevan a la ineficiencia, y a la gestión y gobernanza deficientes.

Aseguramos que nuestros programas logren resultados consistentes con nuestra misión e informamos sobre estos resultados en una forma abierta y precisa.

Escuchamos las sugerencias de los actores involucrados sobre cómo mejorar nuestro trabajo y fomentar la participación de niños, niñas y adolescentes cuyos intereses podrían verse afectados directamente.

### **Principio tres: Compartimos la responsabilidad de causar el mayor impacto en el bienestar infantil**

Las asociaciones miembro comparten una dirección estratégica en común, la cual está diseñada para tener el impacto más positivo que se pueda alcanzar en el bienestar de los niños y niñas de todo el mundo. Esta dirección compartida apoya el desarrollo de innovaciones necesarias para adaptarse a los cambios en la sociedad mientras que al mismo tiempo se mantienen competitivas.

Las prácticas comunes de trabajo aseguran que los recursos e información pueden compartirse en toda la federación de manera sencilla y rentable.

Estas responsabilidades compartidas significan que una asociación miembro acepta la obligación de apoyar a otro miembro en su trabajo.

Esta responsabilidad mutua permite que toda la federación sea una organización fortalecida que trabaje con un mismo norte.

# ESTÁNDARES DE CALIDAD

## Estándar uno: Buena administración y transparencia

**Se ha establecido un ciclo de gestión compartida y consistente para apoyar el desarrollo provechoso de cada asociación miembro.**

Al ser una organización global, Aldeas Infantiles SOS tiene como objetivo ser una ONGI (Organización No Gubernamental Internacional) líder. Al hacerlo, compartimos una visión, misión y valores en común, y establecemos una estrategia en común para implementar nuestro trabajo con los niños y niñas de todo el mundo. Necesitamos garantizar que cada asociación miembro disponga de prácticas para una buena administración con el fin de proteger nuestros recursos, nuestra imagen y, en última instancia, nuestra marca en cada país. Si una asociación miembro falla en la práctica de la buena administración y rendición de cuentas, entonces todos los valores y el trabajo de los miembros de ésta se verán afectados.

Para maximizar el impacto, trabajamos para alinear los planes y las acciones a nivel estratégico. Las asociaciones miembro comparten un conjunto de herramientas en común y métodos que utilizan en la planificación estratégica, la gestión financiera, el monitoreo y las auditorías. Esto ayuda a que los miembros cumplan con sus obligaciones dentro de la federación, de acuerdo con los estatutos internacionales, y compartan una dirección en común.

### 1.1. Se integra la planificación y la elaboración de presupuestos

La planificación estratégica y anual integrada con la elaboración del presupuesto asegura una administración eficiente y eficaz de los recursos. El enfoque general integra las ambiciones estratégicas y los objetivos con los recursos financieros y otros recursos disponibles.

- En todas las asociaciones miembro, se logra alcanzar un gran nivel de alineación estratégica de acuerdo con el plan estratégico internacional según lo aprobado por la Asamblea General Internacional gracias al apoyo del uso continuo de herramientas, métodos y plazos en común.
- Como resultado del proceso de planificación, cada asociación nacional posee un plan y un presupuesto estratégico y anual, el cual aprueba su junta directiva. El plan estratégico y anual de cada asociación miembro se difunde públicamente entre todas las asociaciones miembro.

### 1.2. Se planifican programas para desarrollarse en localidades donde se genera un mayor impacto

Con cada programa nuevo de Aldeas Infantiles SOS, toda la organización asume una responsabilidad a largo plazo sobre el cuidado de los niños y las niñas. Por tanto, un nuevo programa de Aldeas Infantiles requiere de la decisión del Senado Internacional.

- Las decisiones relativas a los programas se basan en el análisis de la situación local y la experiencia actual.
- La junta directiva de la asociación nacional aprueba los nuevos programas con la perspectiva de extender el impacto favorable en nuestro grupo meta de niños y niñas a nivel nacional así como de considerar las prioridades de la federación en cuanto al bienestar global de la población infantil.
- Además, se entrega un resumen informativo sobre un programa planificado de Aldeas Infantiles SOS al Senado Internacional para que éste tome la decisión final.

### 1.3. La precisión y adecuación en la contabilidad generan una base sólida

Todas las transacciones financieras se registran en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como las leyes nacionales.

- Estos registros contables deben reflejar el uso eficaz de los fondos de manera exhaustiva y transparente.
- Los estados financieros, basados en estos registros, deben ofrecer un criterio fiel e imparcial de las actividades reales de la organización.
- Los registros contables, incluidos los estados financieros periódicos, serán utilizados en auditorías internas, externas así como para monitoreos adicionales.
- Cumplir con estos principios facilitará alcanzar nuestra meta de obtener el mejor reconocimiento externo posible de los donantes, gobiernos y comunidades.

### 1.4. Se monitorea la información y los procesos financieros

Dentro de la asociación miembro, se monitorea la información y procesos financieros para evitar irregularidades, fraude, negligencia grave o errores.

- Los controles regulares de datos contables y procesos financieros durante el año garantizan la adopción y puesta en práctica de los principios generales de contabilidad así como la precisión de dichos datos.
- Los procesos estandarizados comprenden la verificación de transacciones por parte de un/a colaborador/a que trabaja en control interno y quien, de forma independiente, puede validarlas.

### 1.5. Cada año se realizan auditorías externas de los estados financieros

Los estados financieros auditados de la asociación miembro constituyen una herramienta fundamental con la cual la junta puede demostrar la buena administración y rendición de cuentas ante los actores involucrados nacionales y la federación. Auditores/as externos/as reconocidos/as ya sea a nivel local o internacional validan los estados financieros de todas las asociaciones. La auditoría debe emitir un dictamen externo profesional e independiente sobre el sistema financiero y la exactitud de los resultados, además del cumplimiento de las directrices organizacionales y de los estándares de contabilidad y las leyes correspondientes. Esto resulta fundamental para mantener la seguridad y la confianza de todos los actores involucrados interna y externamente.

- El/la auditor/a es nombrado/a por la junta de la asociación miembro y se muestra responsable ante ésta.
- La junta directiva considera el dictamen del/de la auditor/a y la carta de gerencia y luego aprueba los estados financieros anuales que fueron auditados.
- El paquete de auditoría debe incluir:
  - Estados financieros anuales auditados (incluidos los costos de manutención y de construcción)
  - Dictamen del/de la auditor/a
  - Carta de gerencia (incluidas las recomendaciones a la junta sobre sistemas y procedimientos)
  - Un cuestionario de auditoría estandarizado internacionalmente
  - Una lista de los miembros de la junta directiva con sus direcciones
- Con base en los estados financieros anuales auditados de todas las asociaciones miembro, el Secretario General emite un estado financiero consolidado para el Senado Internacional y para todas las asociaciones miembro.
- Para permitir que ocurra esta consolidación, las asociaciones miembro que no están obligadas a utilizar los estándares de contabilidad de SOS, deberán cumplir con los requisitos mínimos de consolidación para los ingresos y gastos.
- Asimismo, los estados financieros auditados se utilizan para calcular los aranceles de membresía de la federación y establecer la composición del Senado Internacional de acuerdo con los estatutos de la federación.

### 1.6. Se utilizan los informes gerenciales como guía

El objetivo principal de los informes gerenciales es el de monitorear con regularidad las metas estratégicas y medidas operacionales claves utilizadas como guía para actividades y recursos.

- Los resultados se monitorean y se adoptan medidas correctivas durante el año para cumplir con los compromisos y mejorar el desempeño de forma continua. Estas revisiones, junto con la información y estadísticas financieras, se difunden a todas las asociaciones miembro en intervalos establecidos durante el año.
- Esta información permite que se genere una dirección estratégica internacional eficaz, la cual toma en cuenta a todas las asociaciones miembro.
- Se proporcionan los resultados de cierre de año sobre las medidas estratégicas y operativas, así como las estadísticas, como parte del informe anual a la Secretaría General. A partir de ello, el Secretario General publica un informe anual para todas las asociaciones miembro, para los/as donantes y el público en general.
- Este informe se redacta de conformidad con los requisitos para la elaboración de informes del *INGO accountability charter* (Estatutos de rendición de cuentas de las ONGI).

#### **Estatutos de rendición de cuentas de las ONGI: Elaboración de informes**

Buscamos cumplir con la gestión pertinente, contabilidad financiera y requisitos para la elaboración de informes en los países donde estamos ubicados y en los que realizamos operaciones.

Elaboramos un informe una vez al año sobre nuestras actividades y logros.

Los informes describirán las siguientes cualidades de cada organización:

- Misión y valores
- Objetivos y resultados alcanzados en programas y abogacía
- Impacto ambiental
- Estructura y procesos de gobernanza así como los responsables de la oficina principal
- Fuentes principales de financiamiento de corporaciones, fundaciones, gobiernos y personas
- Desempeño financiero
- Cumplimiento con estos estatutos, y
- Detalles de contacto

([www.ingoaccountabilitycharter.org](http://www.ingoaccountabilitycharter.org))

### 1.7. La administración proactiva de reservas asegura estabilidad

Nuestro compromiso a largo plazo con los niños y las niñas requiere de estabilidad financiera. Estamos conscientes de que los ingresos provenientes de la recaudación de fondos fluctúan a lo largo de todo el año. Asimismo, necesitamos prepararnos para riesgos externos como un declive en el mercado de la recaudación de fondos o modificaciones en el tipo de cambio. Esto significa que las APA deben tener reservas adecuadas.

- Las APA mantienen reservas equivalentes a un año de sus propios gastos de manutención y el financiamiento internacional para los programas, a los cuales les brindan apoyo. Las reservas se mantienen de acuerdo con el reglamento aprobado por la junta, el cual asegura una cuidadosa administración de riesgos.
- Las AN podrían mantener las reservas para ciertos usos como regalos en efectivo para los niños y niñas y fondos de pensión para el personal.

### 1.8. La comunicación crea oportunidades de recaudación de fondos más allá de las fronteras.

Compartir materiales comunicativos adecuados entre todas las asociaciones miembro genera un apoyo al desarrollo de oportunidades de recaudación de fondos fortuitas. Ello permite que cualquier donante interesado/a de cualquier lugar del mundo conozca sobre los logros y sea testigo del impacto positivo de nuestra organización en la situación de los niños y las niñas de todo el mundo.

- La información sobre cada programa de la Aldea Infantil SOS se envía principalmente a cada asociación miembro por lo menos una vez al año.

### 1.9. Los sistemas estandarizados, herramientas, procesos e innovaciones estratégicas aseguran la competitividad

Debemos asegurar nuestra competitividad con las ONGI principales sobre la rentabilidad, la prontitud de nuestros servicios y la calidad de la información. Cada asociación miembro implementa de manera global los sistemas estandarizados, las herramientas y los procesos para mejorar la rentabilidad e incrementar la cooperación administrativa y la difusión de la información en toda la federación. En las áreas estratégicas más importantes, las asociaciones miembro se vuelven innovadoras al sacar provecho de las oportunidades.

- El enfoque se centra en áreas específicas de valor agregado cuando son las soluciones optimizadas en todo el mundo, y no los distintos enfoques individuales, las llevan a una eficacia mayor y a la reducción de gastos operativos constantes. El uso de sistemas existentes se ve favorecido antes de buscar *software* nuevos en el mercado.
- Estas soluciones optimizadas a nivel global comprenden las TI y los sistemas de comunicación, planificación y administración, otras herramientas de apoyo así como la gestión de proyectos y procesos.
- En áreas estratégicas como la recaudación de fondos o el desarrollo de programas para niños y niñas, las asociaciones miembro que han creado soluciones innovadoras deben compartir activamente su experiencia dentro de la federación.
- Se utiliza el idioma inglés como el lenguaje internacional oficial para la gestión interna de información y de políticas internacionales, al ofrecer una base eficaz para referencias y desarrollo. Cualquier traducción debe referirse a la versión en inglés como base.

## Estándar dos: La lucha contra el fraude y la corrupción

No admitimos el fraude ni la corrupción dentro de nuestra asociación, por lo que adoptamos un enfoque de "cero tolerancia". Se ha establecido un enfoque transparente para prevenir que ocurra el fraude y la corrupción, incluidos no sólo actos ilegales sino también aquellos que involucren el uso indebido del puesto de una persona o su autoridad para favorecer sus propios intereses. Se informa a los/as colaboradores/as y miembros de la junta directiva sobre los procesos y las herramientas que se utilizan para evitar, denunciar, investigar y actuar en respuesta a estos casos.

Aldeas Infantiles SOS tiene el objetivo de mantener y fortalecer su posición como una organización líder que cuenta con la plena confianza de donantes y gobiernos. Nada contradice más al concepto de "calor de hogar" que un ambiente donde exista el fraude y la corrupción. El fraude y la corrupción vulneran nuestra marca, nuestros valores y nuestra rendición de cuentas hacia los niños, niñas, comunidades locales, gobiernos y donantes. Por estos motivos, invertimos en la lucha contra el fraude y la corrupción.

Damos los pasos necesarios para prevenir el fraude y la corrupción y los combatimos firmemente cuando ocurran. Lidiamos con acusaciones de una forma justa y transparente. Asimismo, denunciaremos aquellas actividades que se sospecha son ilegales o delictivas ante las autoridades correspondientes para su investigación y su proceso legal. En vista de que adoptamos un enfoque de cero tolerancia, invariablemente, tomaremos acciones para lidiar con el fraude y la corrupción. Estas acciones varían de acuerdo con la situación y se clasifican desde procesos penales en casos graves hasta la capacitación y medidas centradas en el desarrollo individual para tratar delitos menores.

### 2.1. Actitud y procesos por tomar que previenen el fraude y la corrupción

La ética de todos los miembros de la junta directiva y los/as colaboradores/as, la separación de funciones y los controles internos eficaces conforman una base sólida para la prevención del fraude y la corrupción.

- Todos los miembros de la junta directiva y colaboradores/as reciben una capacitación sobre el enfoque en materia de prevención de fraude y corrupción y firman el Código de Conducta.
- Cada asociación miembro cuenta con directrices definidas, mientras que las tareas y procedimientos de autorización se distribuyen entre distintas personas.
- Empleamos nuestros sistemas de control interno para evitar el fraude y corrupción, los cuales incluyen el desarrollo de auditorías internas y externas e investigaciones especiales.

### 2.2. Buena disposición de denunciar e investigar

Todos/as los/as colaboradores/as y directores/as están anuentes de la manera en que se deben denunciar los actos sospechosos de corrupción, por lo que tienen la responsabilidad de denunciar tales casos. Las juntas directivas y directores/as son los/as responsables de revisar e investigar los casos denunciados.

- Existen cuatro canales principales para la denuncia de actos sospechosos de corrupción o fraude: controles internos, sospechas de la gerencia, denunciante internos y demandas externas.
- Mediante un procedimiento de denuncia documentado y establecido, las personas tienen la posibilidad de interponer denuncias legítimas de una forma honesta y abierta sin ningún temor.
- Todas las acusaciones lícitas de actividades fraudulentas o de corrupción se investigan. Del mismo modo, se documenta de manera clara los procesos investigativos y sus resultados. La información se proporciona a los actores involucrados pertinentes, incluida la persona que interpuso la denuncia original.
- Se protege la identidad y el puesto de la persona que realiza la acusación.

### 2.3. Una respuesta de cero tolerancia ante el fraude y la corrupción

La cero tolerancia implica que toda persona involucrada en actividades fraudulentas o corruptas está sujeta a enfrentar acciones disciplinarias, legales o de desarrollo individual.

- Las acciones disciplinarias pueden incluir la suspensión o rescisión del contrato.

- Según la gravedad de cada caso, es posible que se interpongan cargos penales contra las personas involucradas.
- Para los casos de negligencia leve, se pueden contemplar acciones de desarrollo individual tales como capacitaciones sobre las normas adecuadas a seguir en el ambiente laboral.
- En todos los casos, las acciones legales sensatas o de otra índole tienen el propósito de recuperar los fondos y los bienes perdidos de las personas involucradas.
- Los hallazgos y las lecciones aprendidas se utilizan para mejorar los sistemas, procesos y controles.

### Estándar tres: Protección y administración proactiva de los activos

**Administramos nuestros activos con sensatez y mesura. Esto nos da una plataforma sólida y sostenible para el desarrollo a largo plazo de la organización. Se establecen procedimientos consistentes para administrar y proteger de forma continua las reservas financieras, la información personal de niños, niñas, donantes y colaboradores/as, datos, infraestructura de las tecnologías de información, edificios y sus alrededores, así como otros activos de alto valor.**

En comparación con otras organizaciones, Aldeas Infantiles SOS es responsable de una gran cantidad de activos. Se conservará el valor de estos activos mediante su mantenimiento proactivo, lo cual le brindará a la organización estabilidad a largo plazo. Los/as donantes, gobiernos y las leyes exigen que se administren y protejan los datos, así como la adquisición eficaz de activos e insumos.

#### 3.1. Se debe proteger la información personal y otros datos

Respetamos los derechos de los niños y niñas y garantizamos la confianza de los/as donantes al proteger su información personal. De igual manera, protegemos los datos de nuestros/as colaboradores/as y la información específica sobre nuestra organización para asegurar que somos una organización confiable.

- La información personal de los niños y niñas, sus familias, otros/as participantes, donantes y colaboradores/as se protege y se mantiene de manera confidencial.
- Para que los niños y niñas reúnan los requisitos para un padrinazgo o para incluirse en cualquier forma de comunicación, sus tutores/as legales deben dar previo consentimiento para utilizar sus datos y fotografías. Sólo la información que no afecte la privacidad de los niños y niñas se difundirá públicamente, incluidos/as los/as donantes.
- Cuando se utilizan datos sobre los antecedentes familiares de los/as participantes en historias de toque humano para atraer donantes, la información personal deberá cambiarse para proteger su identidad.
- La información de los/as donantes se utiliza estrictamente según acuerdos realizados con cada donante.
- Se protegen otros datos de la organización, incluida la información gerencial confidencial y financiera. Estos datos se comparten únicamente con los actores involucrados de acuerdo con los acuerdos específicos.
- Se establecen procesos, sistemas y reglamentos para proteger sistemáticamente todas las clasificaciones de datos. Esto incluye el almacenamiento y envío de datos.

#### 3.2. Una buena estructura de información y comunicación

Una buena estructura de información y comunicación reduce riesgos como la interrupción de los flujos de trabajo o la pérdida de datos. Esta infraestructura también ofrece una base sólida para la administración efectiva y competitiva de la organización.

- Las tecnologías de la información y comunicación (TIC), así como los procesos y reglamentos se analizan continuamente y desarrollan a largo plazo. Con mejores herramientas, la organización posee una ventaja competitiva en comparación con otras organizaciones.
- Las verificaciones de seguridad de TIC se realizan cada año y promueven el progreso de la seguridad de TIC.

### 3.3. Se protegen y se les brinda mantenimiento a los edificios y otros activos de alto valor

La protección, inspección y mantenimiento preventivo continuos de los edificios, sus alrededores y otros activos de alto valor constituyen las formas más rentables de asegurar los valores a largo plazo de estos activos.

- Se establece un plan de mantenimiento que describe intervalos y tareas de mantenimiento, el cual lo monitorea un miembro de la gerencia.
- Los edificios y sus alrededores son inspeccionados con frecuencia para identificar posibles problemas. Asimismo, se facilitan presupuestos de mantenimiento a partir de estas inspecciones.
- Se emprende el mantenimiento en intervalos regulares y de acuerdo con el plan de restaurar y mejorar cada parte del edificio, sus servicios y sus alrededores para afirmar su buen uso, seguridad, confiabilidad y valor.
- Se requiere que la gerencia proteja y mantenga en buen funcionamiento otros activos de alto valor, como vehículos, equipos, mobiliario, etc. e implemente acciones para lograr este objetivo cuando sea necesario.

### 3.4. El proceso de adquisición es competitivo, justo y transparente

Se establecen procedimientos para asegurar que todas las adquisiciones se emprendan con una competencia justa y transparente. Esto incluye la construcción, TIC y otras inversiones, así como compras incluidas en los gastos de manutención.

- Un proceso competitivo con requisitos bien definidos asegura que la adquisición de bienes o servicios de como resultado una excelente inversión. En este proceso se necesita contemplar la calidad y el costo de por vida y no sólo el costo inicial de la compra.
- No se favorece a ningún proveedor y todas las partes involucradas en la adquisición se conducen de manera justa. Esto incluye identificar y resolver los posibles conflictos de intereses de manera transparente durante el proceso de adquisición.
- Se establecen las tácticas especiales de adquisición para los programas de emergencia y para aquellos financiados por instituciones.

### 3.5 Se administran proactivamente los riesgos de activos

La gerencia identifica los riesgos y evalúa y prioriza el impacto potencial y la probabilidad de los mismos. Se implementan las decisiones sobre cómo disminuir el posible impacto financiero de los mayores riesgos. Las posibles áreas de riesgo podrían incluir:

- Daños, destrucción o pérdida de la propiedad como vehículos, propiedad, edificios, equipo, etc.
- Pérdida financiera por inversiones inseguras o actos criminales de terceros
- Pérdidas financieras debido a las fluctuaciones de la tasa de cambio
- Responsabilidades legales por daños a terceros

## Estándar cuatro: Alianzas sólidas para el financiamiento que involucran obligaciones adicionales

Los enfoques y sistemas en común aseguran un intercambio seguro de los recursos financieros entre las asociaciones. Las asociaciones miembro se guían por acuerdos sobre la transferencia de fondos de las APA y el flujo de información con la modalidad de una colaboración fuerte y confiable. Ésta funciona de la misma forma tanto para las asociaciones promotoras y de apoyo como para las asociaciones nacionales en lo que respecta a obligaciones. Cada aliado acuerda asumir estas responsabilidades para asegurar que se cumpla la rendición de cuentas a los niños y niñas, las comunidades locales, gobiernos y donantes, no sólo en un país sino en toda la federación.

Gran parte de la labor programática se financia mediante alianzas entre las asociaciones miembro. Los fondos recaudados en un país se comparten con otras asociaciones miembro para asegurar el desarrollo sostenible de los programas. Más allá de las fronteras, garantizamos que se cumpla la rendición de cuentas a los niños y niñas, las comunidades locales, donantes y gobiernos. Esto significa que los miembros deben asumir obligaciones **adicionales** hacia cada uno de ellos a nivel operativo, de monitoreo y de información. Los procesos y herramientas estandarizados se utilizan para cooperar de manera simple y eficaz.

Las directrices de las alianzas de financiamiento a continuación siguen el mismo ciclo de administración que rige para todas las asociaciones miembro como se indica en el estándar uno y se reproduce en las directrices allí establecidas mientras se explican las obligaciones **adicionales** entre las asociaciones miembro en el caso de compartir recursos financieros.

### 4.1. Los procesos de elaboración de presupuestos involucran la participación de todos/as los/as aliados/as en financiamiento

Un aporte importante para establecer el marco de trabajo financiero anual de las asociaciones nacionales corresponde a las proyecciones sobre ingresos para las asociaciones promotoras y de apoyo.

Las asociaciones promotoras y de apoyo aprueban los subsidios anuales suministrados por la APA a partir de los presupuestos de las asociaciones nacionales.

- Para compartir la información presupuestaria de manera eficiente, oportuna y estable, las asociaciones nacionales necesitan un proceso de elaboración de presupuestos y herramientas estandarizadas. Para lograr proyecciones eficaces, oportunas y estables, incluida la información sobre fondos asignados, las asociaciones promotoras y de apoyo necesitan de procesos y herramientas estandarizados.
- El papel de la Secretaría General es el de apoyar los procesos de elaboración de presupuestos al:
  - Administrar un entorno que propicie un contexto y marco estratégico
  - Capacitar y apoyar a las asociaciones nacionales
  - Efectuar controles de calidad
  - Administrar los cálculos de subsidios suministrados por las APA y el proceso de aprobación

### 4.2. Planificación y desarrollo de programas en las alianzas

Cuando se desarrollan programas en una AN, se debe determinar el impacto en las contribuciones financieras de otras asociaciones miembro y la rendición de cuentas a los/as donantes y/o gobiernos en el país de las asociaciones promotoras y de apoyo. Esto se equilibra al asegurar que se respeten las prioridades y la experiencia local.

- Cada asociación miembro mantiene una estrategia nacional que esquematiza las prioridades generales del desarrollo de programas. Esto sirve como guía de los pasos requeridos para el estudio de factibilidad y la propuesta de programa, en los cuales se basan las decisiones acerca del financiamiento. En este proceso se muestra el equilibrio correcto entre cumplir con los requisitos locales y considerar las expectativas de los/as donantes. Lo anterior implica que se evalúan los requisitos específicos de los/as donantes sobre la localidad, el diseño y el enfoque, aunque no siempre pueden cumplirse.

- Los programas que reciben el financiamiento de las APA dan inicio cuando existe un compromiso por parte de una asociación promotora y de desarrollo de cubrir los gastos de construcción y manutención durante un período definido. El objetivo es transferir la responsabilidad financiera de las APA a las AN dentro de un período razonable.
- Al desarrollarse programas nuevos en una AN con fondos locales se genera un impacto en las contribuciones financieras de las APA. Por tal motivo, también se incluyen y acuerdan en el proceso de planificación global los programas financiados localmente.
- Todos los programas de las AN en proceso de construcción adoptan medidas específicas para la planificación, concursos de licitación, construcción y finalización de la obra.

### 4.3. Las herramientas comunes de contabilidad constituyen una base fundamental de las alianzas para el financiamiento

Las asociaciones nacionales utilizan las directrices y herramientas de contabilidad de SOS para que exista un proceso de monitoreo eficaz de los datos contables y para que la información financiera se consolide de manera global. Dicha estandarización garantiza la elaboración de informes financieros de buena calidad, los cuales requieren las asociaciones promotoras y de apoyo para efectos de cumplir con los requisitos legales y para los/as donantes de sus respectivos países.

- Los Estándares y directrices de contabilidad de SOS cumplen con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), ajustadas a los requisitos específicos de SOS. Estas directrices de contabilidad cumplen con los requerimientos de elaboración de informes sobre activos, pasivos, ingresos y gastos, así como los requisitos especiales para el financiamiento organizacional, el monitoreo de fondos asignados y la contabilidad en construcciones.
- Un *software* de contabilidad compartido y un plan de cuentas internacional garantizan una contabilización eficaz, así como el intercambio y la consolidación de datos. Asimismo, permite la capacitación constante y el soporte brindado a los usuarios.
- Las asociaciones nacionales reenvían periódicamente los datos contables a la Secretaría General.

### 4.4. Se cumple con los requisitos de financiamiento de las APA por el monitoreo adicional

Para cumplir con la rendición de cuentas a los/as donantes y con los requisitos legales, las asociaciones promotoras y de apoyo están en la obligación de monitorear el uso adecuado del financiamiento de su APA. Esto incluye demostrar que los fondos se asignan según los acuerdos establecidos y que los sistemas financieros y otros sistemas eficaces se encuentren en regla. Esta tarea se logra con un enfoque específico en áreas identificadas mediante la evaluación de riesgos.

- La Secretaría General también tiene la responsabilidad de coordinar el monitoreo del financiamiento de la APA en las asociaciones nacionales y de equilibrar los intereses de los aliados en financiamiento.
- Existen tres niveles de monitoreo:
  - Revisión periódica durante el año que se centra en datos financieros y estadísticos reales, documentos de apoyo, procesos y sistemas, así como la implementación de las recomendaciones de los/as auditores/as. Esta revisión periódica la realiza la dependencia de la ScG que se encuentre más cerca de la AN.
  - Los procesos y sistemas de auditorías ocurren al menos cada cuatro años y tienen como propósito mejorar los procesos y sistemas y contemplar datos financieros y estadísticos y documentos de apoyo. Estas auditorías de procesos y sistemas incluyen más de una dependencia de la ScG. Las APA que ofrecen financiamiento participan directamente como se necesite con el fin de cumplir con sus requisitos
  - Las auditorías extraordinarias se realizan cuando sean necesarias para situaciones especiales según lo decidan las APA que ofrecen financiamiento, la ScG o los órganos de Aldeas Infantiles SOS Internacional. Los términos de referencia se comunican a la AN. Estas auditorías podrían abarcar más de un nivel de la ScG, las APA que ofrecen financiamiento y los/as auditores/as externos/as.

### 4.5. Se comparten resultados de auditorías externas para cumplir con los requisitos de las APA

Las asociaciones nacionales comparten sus resultados generados a partir de la auditoría externa con las asociaciones promotoras y de apoyo que ofrecen financiamiento.

- Los resultados de auditorías de las asociaciones nacionales constituyen una parte integral de la auditoría de las asociaciones promotoras y de apoyo que proveen financiamiento. Por lo tanto, el enfoque de la auditoría y la selección de la empresa auditora se coordinan en estrecha cooperación con la Secretaría General, lo cual también asegura que se incluyan los requisitos específicos para las APA.
- La Secretaría General monitorea el contenido de los paquetes de auditoría y vela por que se implementen las recomendaciones de los/as auditores/as.

### 4.6. Las estadísticas generales son una herramienta fundamental de las alianzas para el financiamiento

Las asociaciones nacionales utilizan las estadísticas actualizadas de los/as participantes con el fin de dirigir la ejecución de su presupuesto y la planificación del flujo de fondos. La información estadística ofrece además una base consistente para el monitoreo del financiamiento, apoyo en recaudación de fondos y comunicación suministrados por las APA.

- Para asegurarse de que los/as donantes y las asociaciones promotoras y de apoyo cuenten con información actualizada, se ofrecen periódicamente datos estadísticos sobre los/as participantes, programas y personal a la Secretaría General.
- Un conjunto común de estadísticas y herramientas asegura que exista consistencia y permite la consolidación.

### 4.7. La administración estable de fondos integra los requisitos de las APA y de las AN

Los padrinazgos internacionales se transfieren con frecuencia durante el año para formar una base segura para los programas de Aldeas Infantiles SOS. Dentro del marco de la aprobación de subsidios suministrados por las APA, estos subsidios se transfieren a solicitud de las asociaciones promotoras y de apoyo a las asociaciones nacionales. Las asociaciones promotoras y de apoyo retienen los subsidios de la APA por el tiempo que sea necesario para mantener la responsabilidad sobre las oportunidades de incremento de ingresos y para gestionar los riesgos.

- La planificación precisa del flujo de fondos de las asociaciones nacionales establece la base para esta planificación por parte de las APA. La ScG consolida esta planificación de flujo de fondos y la transfiere a las APA como un aporte para su propia planificación.
- Las asociaciones promotoras y de apoyo transfieren los subsidios de las APA dentro de un período anual acordado tras tomar en cuenta todos los programas a los cuales les brindan apoyo. La precisión de la planificación del flujo de fondos optimiza el equilibrio entre el efectivo y las inversiones.
- Las asociaciones nacionales garantizan que las solicitudes de subsidios de las APA se realicen únicamente cuando los saldos de las cuentas nacionales en efectivo se encuentren en el nivel mínimo aceptado. Dichas solicitudes deben cumplir sólo con los requisitos del año actual y cualquier monto de subsidio que no se haya solicitado generará una reducción de los subsidios provistos por las APA.
- La APA asegura la transferencia de los subsidios dentro del plazo acordado.

#### 4.8. Los medios de comunicación adecuados para la recaudación de fondos permiten el crecimiento estable de fondos

Los procesos establecidos en las asociaciones nacionales facilitan información estándar e informes así como información específica para donantes previa solicitud. De igual manera, promueven las visitas de las APA y donantes. El enfoque se centra en la información estándar de buena calidad que, además, es precisa y oportuna. Dicha información ratifica las actividades de recaudación de fondos en las asociaciones promotoras y de apoyo.

- Los requisitos de información estándar para recaudación de fondos cubren los programas nuevos y los existentes e incluyen lo siguiente:
  - Información básica sobre el país, la AN y sus programas
  - Informes de avance a partir de hechos e informes financieros de las AN y sus programas
  - Historias de interés social sobre el desarrollo del niño y la niña, de la familia y la comunidad, de la situación de los niños y niñas y de la respuesta e impacto de SOS
  - Agenda de los acontecimientos más destacados (inauguraciones, aniversarios, etc.)
  - Fotos y videos de historias de éxito, proyectos diarios y de desarrollo de programas
- El propósito de las visitas de las APA es afianzar las relaciones con los/as donantes y ofrecer oportunidades de aprendizaje para los/as representantes de las APA. Las asociaciones nacionales apoyan estas visitas al ofrecer un enfoque en la presentación de la labor de los programas y el bienestar de los niños y niñas del país. La Secretaría General coordina la programación de estas visitas de las APA para efectos de equilibrar la cantidad de visitas por asociación nacional.

#### 4.9. Un enfoque amigable, atrayente y eficaz de padrinazgo

Se ofrece un servicio amigable y atrayente a los padrinos, madrinan y donantes regulares para cultivar relaciones duraderas. Se establecen procesos y sistemas estandarizados en todas las asociaciones miembro que reciben o desarrollan padrinazgos internacionales por parte de las APA para garantizar un intercambio eficaz de información.

- Se implementan los servicios de padrinazgo personalizados y atrayentes, los cuales utilizan los procesos y herramientas estandarizados para obtener la rentabilidad.
- La cooperación y coordinación sólidas en toda la organización se traducen en servicios confiables.
- La información y experiencias se comparten libremente entre las asociaciones miembro para asegurar el desarrollo continuo del padrinazgo.
- El departamento de Servicios de Donación Internacional en la Secretaría General coordina el intercambio de información y la administración de los fondos generados por los padrinazgos internacionales.

### Terminología

**Asociación nacional (AN):** asociaciones miembro y otras organizaciones que utilizan la marca SOS que reciben, ya sea subsidios por parte de las APA o más del 10% de sus gastos de manutención provenientes de padrinazgos internacionales.

**Asociación miembro:** APA, AN o una asociación autosuficiente en materia financiera, la cual es miembro de la federación de Aldeas Infantiles SOS Internacional.

**Asociación nacional con autosuficiencia financiera:** no reciben subsidios de las APA por concepto de gastos de manutención, reciben menos del 10% de sus gastos de manutención de los padrinazgos internacionales y no realizan contribuciones financieras a las AN de todo el mundo. Una vez transcurridos tres años consecutivos de autosuficiencia financiera, las obligaciones adicionales definidas en el Estándar cuatro ya no tendrán validez para estas asociaciones miembro.

**Asociaciones promotoras y de apoyo (APA):** las asociaciones miembro que realizan un aporte financiero a las asociaciones nacionales de todo el mundo.

**Buena administración:** asegura que se implemente de manera eficaz la rendición de cuentas a los donantes, niños y niñas. Los recursos y las responsabilidades se administran de manera tal que beneficie a la organización. Las tareas, procesos y otras áreas de trabajo resultan herramientas eficaces que encuentran el equilibrio óptimo entre costos, calidad, cantidad y rapidez. El trabajo de la organización resulta competente y tiene un impacto trascendental en nuestro grupo meta: los niños y niñas.

**Comunicaciones para la recaudación de fondos:** es toda información oportuna, precisa y de buena calidad que promueve las actividades de recaudación de fondos.

**Comunidad local:** Los actores involucrados clave en la zona geográfica en la cual se encuentran nuestros programas, entre ellas las organizaciones comunitarias, las ONG locales, organizaciones religiosas, organizaciones civiles informales, etc.

**Corrupción:** se define como el acto que involucra el uso indebido del cargo o autoridad de una persona para favorecer sus intereses personales o los de otra persona o entidad, incluido el abuso de poder para beneficio personal (de tipo financiero y/o de otra índole).

**Financiamiento institucional:** Financiamiento de instituciones públicas y fundaciones filantrópicas

**Financiamiento suministrado por la APA:** corresponde al total de montos de los fondos provistos con subsidios y padrinazgos internacionales (a este tipo de financiamiento se le llamó anteriormente “fondos internacionales”).

**Fraude:** constituye el uso indebido deliberado o deshonesto de recursos de la organización, el uso indebido de influencias o de información.

**ONGI:** Organización No Gubernamental Internacional

**Padrinazgos internacionales:** se basan en las donaciones periódicas de padrinos y madrinas individuales que ofrecen apoyo a niños y niñas, programas o proyectos de construcción en específico. La APA proporciona estas donaciones a las asociaciones nacionales, según los requisitos acordados previamente, como una contribución constante a las actividades asignadas de forma específica. Las juntas directivas de las APA monitorean su desarrollo y uso en general.

**Rendición de cuentas:** implica que una organización debe rendir cuentas a los niños y niñas en nuestro grupo meta, a los/as donantes que han proporcionado algún tipo de financiamiento, a los gobiernos que proveen el marco legal y a los comunidades locales con las que trabajamos.

**Subsidio por parte de la asociación promotora y de apoyo:** una APA podría otorgar un subsidio a una asociación nacional como una contribución para los gastos de manutención de un programa, los gastos de

proyectos de construcción u otros gastos. Una subsidio abarca áreas específicas de trabajo definidas durante un período y se complementa con la elaboración de informes y otros requisitos. Suelen aprobarse por la junta directiva de una APA (A este tipo de financiamiento se le conoció anteriormente como “subsidios internacionales” y cambió su nombre para esclarecer las obligaciones entre las AN y las APA).