

**“La acción es
el antídoto
para la
desesperación”**

Joan Baez



Hágalo

En esta sección...

78 La historia de Rolando sobre implementación de la incidencia en educación

Caravana por la inclusión

80 Ejercer presión: influenciar a quienes formulan políticas y a quienes toman decisiones

- 80 ¿Qué es una política?
- 81 Cómo se formula e implementa una política
- 83 Influnciar la política
- 84 Reunión con dirigentes
- 85 Herramienta: "Estoy en total desacuerdo"
- 88 Negociación
- 90 Marcos de políticas internacionales

92 Campañas

- 92 ¿Por qué hacer campañas?
- 92 Acciones de campaña
- 102 Campañas en línea

107 Movilizar

- 107 ¿Por qué movilizar?
- 107 Organice su equipo
- 110 Movilice a los colaboradores
- 111 Cree alianzas y asociaciones

114 Medios y comunicaciones

- 114 ¿Por qué usar los medios de comunicación?
- 116 Hacerse notar
- 118 Modelo de comunicado de prensa
- 119 Hablar con los medios: destrezas para entrevistas

120 La historia de YETAM

Empoderamiento de los jóvenes a través del arte y los medios

LA HISTORIA DE ROLANDO SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE LA INCIDENCIA EN EDUCACIÓN

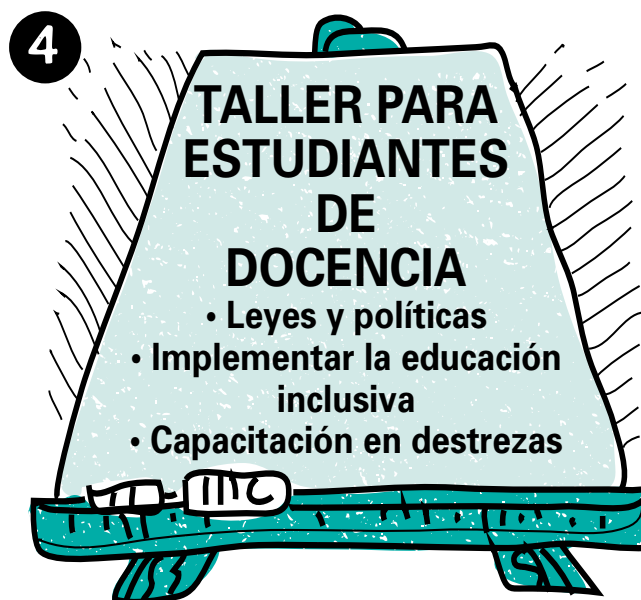
Caravana por la inclusión

Los niños con necesidades educativas especiales no podían reclamar su derecho a la educación.

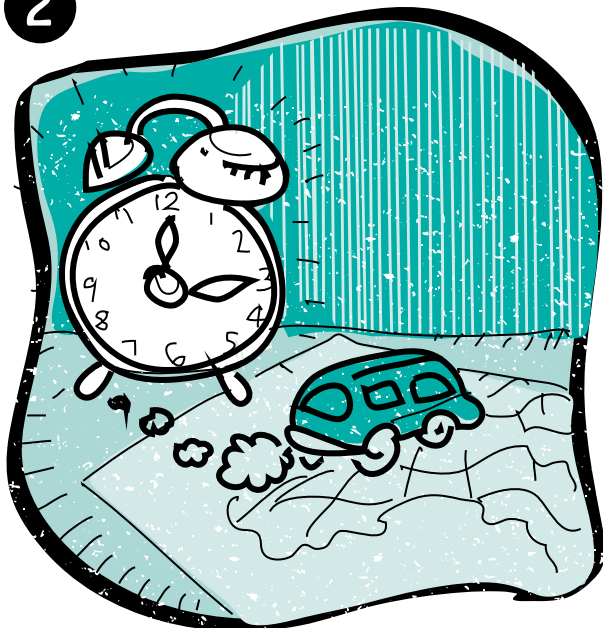
La educación inclusiva, educación que integra a niños y jóvenes con necesidades especiales en la educación normal, se había identificado como una prioridad en la política, pero estaba lejos de ponerse en práctica. No había apoyo ni capacidad entre los maestros y no era un requisito formal. Tomamos la decisión estratégica de buscar una "intervención temprana", dirigida a estudiantes de carreras docentes, para sensibilizarlos y fortalecer sus capacidades.

"La presión en favor de la educación inclusiva provino de los propios jóvenes. Se les denegaban sus derechos y quisimos apoyarlos... No teníamos dinero, pero usamos todo lo que pudimos".

Historia de Filipinas



2



3

TALLER PARA ESTUDIANTES DE DOCENCIA



5

Únase a nosotros: apoye la educación inclusiva y ofrezca a **TODOS LOS NIÑOS** una oportunidad



6

3

INFORME MENSUAL DE LA CAMPAÑA

ESCUELAS QUE MANTIENEN LA PARTICIPACIÓN

DISMINUCIÓN DEL ESCEPTICISMO

MÁS APOYO A LA EDUCACIÓN INCLUSIVA



3 EJERCER PRESIÓN: INFLUENCIAR A QUIENES FORMULAN POLÍTICAS Y A QUIENES TOMAN DECISIONES



La presión es un intento de influenciar a quienes formulan políticas y a quienes toman decisiones a través de la comunicación, y de entablar relaciones con ellos.

¿Qué es una política?

Una política es una guía para tomar decisiones y un compromiso con un curso de acción; por ejemplo, una política educativa nacional podría incluir un compromiso con el aumento de la inversión en escuelas primarias, lo cual guiará el modo en que se desarrolle la educación en ese país.

Algunas políticas se transforman en leyes, por ejemplo, “todos los menores de 16 años deben asistir a la escuela”.

Usamos el término política para incluir las políticas gubernamentales locales y nacionales y las de instituciones internacionales (p. ej., las Naciones Unidas) y de organizaciones (p. ej., ONGs y donantes).

Cómo se formula e implementa una política

El proceso de formular una política incluye los siguientes pasos, todos los cuales pueden ofrecer oportunidades para ejercer presión.



Cada uno de estos pasos suele dividirse en varias etapas; por ejemplo, la toma de decisiones puede ser un proceso largo, que supone que distintos grupos expresen sus opiniones de distintas maneras.

Aunque este proceso gradual parece bastante simple, la forma en que se desarrolle e influencie la política puede ser compleja. Esto puede hacer que la planificación de una estrategia de incidencia resulte un desafío, aunque también puede ser algo bueno, ya que significa que hay distintas maneras de influenciar la política.



Influenciar la política



1. Defina el proceso (en sentido lineal así como el panorama completo) correspondiente a la política que esté tratando de influenciar.
2. Identifique cómo podría influenciar la política. Piense en lo siguiente:
 - ¿Qué protagonistas están a cargo del proceso?
 - ¿Qué motiva el desarrollo de la política o la manera en que se está implementando?
 - ¿Dónde puede tener mayor impacto?; por ejemplo, ¿debe tener como objetivo la política o las maneras en que se está ejecutando la política?
 - ¿Qué falta en su diseño? ¿Qué debe averiguar?
3. Organice reuniones con dirigentes o con quienes puedan influenciarlos.
4. Todas las actividades de campaña incluidas en esta sección podrían dirigirse al cambio de la política, pero hay algunas acciones específicas que se deben tomar en cuenta.

IDEAS PARA INFLUENCIAR LA POLÍTICA EDUCATIVA

- Responder a consultas sobre políticas
- Unirse a otras organizaciones que ya influyen la política pertinente
- Ofrecer capacitación a quienes formulan políticas
- Hacer comentarios sobre borradores de documentos de política
- Organizar seminarios para que quienes formulan políticas escuchen a expertos
- Producir investigaciones sobre cuestiones de política
- Ofrecer servicios para lograr resultados de acuerdo con la política
- Mostrar enfoques alternativos de políticas

Reunión con dirigentes



Es muy probable que deba reunirse con alguien que esté en un puesto de poder para que lo ayude a alcanzar sus metas. Podría ser un Ministro de Educación nacional, un asesor, alguien de la UNESCO, o un jefe local. Sea quien fuere, debe tener presente varias cosas para ayudarle a llegar a ellos y a influenciarlos.

1. Organizar una reunión de incidencia

- **Contacto**

Averigüe cuál es la mejor manera de comunicarse. ¿Quién puede ayudar a organizar una reunión?

- **Cortesía**

¡La relación comienza aquí! Tenga pendiente que su problema podría no ser su la prioridad.

- **Cronología**

¿Es un buen momento? ¿Lo que les pide que hagan puede hacerse ahora?

- **Claridad**

Sea claro sobre lo que desea de ellos.

2. Preparar

- **¿Qué les interesa e influencia?**

Examine su problema desde la perspectiva de ellos: ¿podrían apoyar el cambio que usted busca? (Consulte la página 57).

- **¿Quién debe asistir?**

Piense quién es la mejor persona para asistir a la reunión. ¿Puede involucrar a esas personas directamente afectadas por los problemas?

- **¿Ha diseñado mensajes brillantes?**

Examine sus mensajes y solicitudes. Enumere los puntos claves que debe comunicar. (Consulte la página 60).

- **¿Usted está legitimado?**

¿Ha sido usted reconocido como representante de las personas cuyos intereses defiende? ¿Tiene pruebas provenientes de su investigación?

- **¿Es convincente?**

¿Tiene pruebas que respalden su posición? ¿Lo que propone realmente marcará una diferencia?

- **¿Tiene un plan B?**

Con frecuencia se llega a una reunión y se descubre que se trata de una persona distinta de la esperada, que se cuenta con menos tiempo y que la agenda de la otra persona difiere de lo que se había acordado. Esté preparado para cualquier cosa.

- **Practique con la herramienta siguiente:**



Herramienta: “Estoy en total desacuerdo”

No hay nada peor que finalmente reunirse con una persona o público objetivo de la incidencia y escuchar una pregunta para la cual no se tiene una respuesta o un punto de vista opuesto con el cual está de acuerdo. Esto puede minar su confianza y debilitar sus argumentos.

Las personas que intente influenciar no siempre estarán de acuerdo con lo que usted diga. Es importante comprender su posición y por qué creen lo que creen, y estar preparado.

Pruebe con esta actividad rápida:

- Prepare su estrategia y pule sus mensajes.
- Anticipe respuestas y preguntas.
- Aprenda. Verá las cosas desde distintas perspectivas y podría quedar sorprendido con sus ideas.



1 ESCRÍBALO

Pida que todos escriban un enunciado en el que crean firmemente sobre la cuestión en torno a la cual trabaja; por ejemplo, “más niñas deben asistir a la escuela”.

2 TRABAJE EN PAREJAS

Forme parejas e intercambie enunciados con su compañero.

3 LEA EL ENUNCIADO EN VOZ ALTA

Pida a cada pareja que lea en voz alta el enunciado a su compañero y pida que el compañero responda diciendo “Estoy en total desacuerdo” y, después, argumente en contra del enunciado.

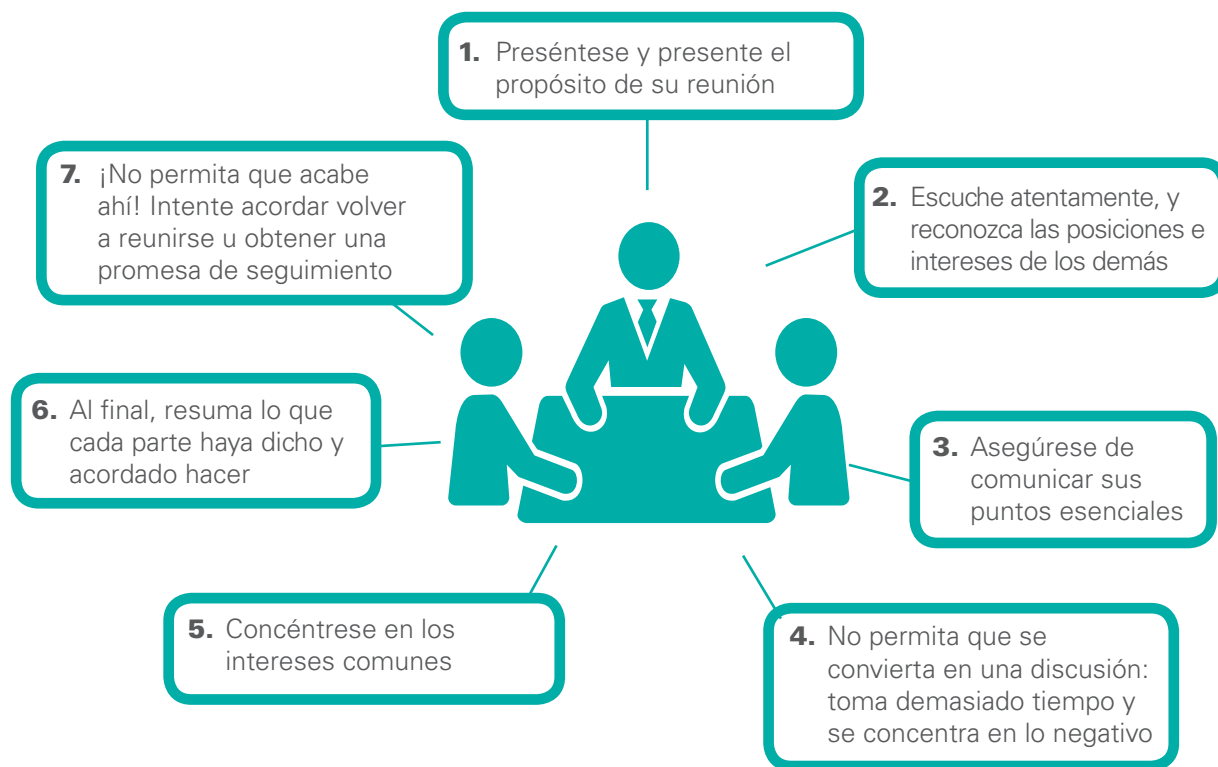
4 CAMBIE

Después de algunos minutos, cambie y haga lo mismo nuevamente con el otro compañero.

5 ¿QUÉ HA APRENDIDO?

¿Qué ha aprendido sobre el problema y los otros puntos de vista sobre éste? ¿Para qué argumentos debe prepararse? Prepare alternativas positivas ¡Esté listo!

3. En la reunión



Diálogo

Reunirse con dirigentes puede brindarle una oportunidad de diálogo.

El diálogo se refiere a una conversación cuyo propósito es aprender y compartir con otros. Un diálogo exitoso mejorará la confianza y la comprensión entre usted y los dirigentes. Para que el diálogo tenga éxito, es importante:

- a) aplicar habilidades de escucha y comunicación, y
- b) brindar una oportunidad para que todos participen en la conversación.

Negociación

Hay negociación cuando... “dos o más personas con distintos puntos de vista se reúnen para intentar llegar a un acuerdo. Es una comunicación persuasiva”.

Usamos la negociación todo el tiempo, con todo tipo de personas, de incontables maneras; por ejemplo, cuando tratamos con prioridades en pugna de dos jefes en el trabajo, o en la distribución de tareas en una casa compartida.

Algunas reuniones de incidencia con dirigentes incluirán negociación, y es aquí es donde usted querrá obtener algo específico de la reunión, por ejemplo, subsidios del consejo local para el desayuno de los alumnos. Como parte de la negociación, también es probable que deba ofrecer algo a cambio, por ejemplo, promover al consejo local como colaborador del programa.

Además de los consejos para reunirse con los dirigentes, también debe tomar en cuenta:

- Sus necesidades: ¿qué desean obtener ellos de la reunión?
- Su oferta: ¿puede usted brindar algo que el otro grupo desee?
- Sus necesidades: Lo que usted TIENE QUE obtener de la reunión. ¿Cuál es el mínimo para sentirse satisfecho?
- Sus concesiones: ¿qué está dispuesto a conceder para obtener lo que desea?

Y recuerde en la reunión...

- Aspire al máximo: siempre se puede conceder, pero es difícil obtener más de lo que se aspira.
- Haga concesiones de manera renuente: muéstrese como un negociador tenaz.

Posibles resultados de la negociación:

Ambos ganan: donde ambas partes sienten que han logrado algo.

Uno gana/el otro pierde: en donde una parte resulta “ganadora”, y la otra siente que ha perdido.

Ambos pierden: en la que ambas partes sienten que han perdido. ¡Es sorprendente la cantidad de veces que sucede esto!

Lo más frecuente es que busque un resultado en el que todos ganen. Aunque no siempre.

Tácticas de negociación

“¿Podemos desglosar esto?”

Algunas cosas son demasiado grandes para acordar como un todo, y es necesario dividir las decisiones en decisiones más modestas. Esto lleva tiempo y paciencia.

“¿Sabes quién soy?”

Apoyarse en la categoría en lugar de en la destreza. Esto puede verse como dominante y contundente.

“Primero tengo que consultar con otras personas”

A la inversa de lo anterior. No puede tomar una decisión ahora, y tiene que remitirse a su equipo o a sus superiores.

Policía bueno, policía malo

Presentación en equipo en la que una persona es muy crítica y agresiva; la otra es amable y de buen trato.

Extremos

Usted propone algo extremo a fin de obtener la pequeña ganancia que desea en realidad.

Ultimátum

“Esta es nuestra última oferta...”

(Adaptado de la Capacitación en negociación de la Unión Nacional de Estudiantes)



Mirar el reloj

Usar presiones de tiempo para crear una sensación de urgencia real y forzar un acuerdo.

Reformulación

Tomar algo que intentó negociar originalmente y presentarlo de forma distinta.

“A ambos nos gusta la fruta... pero a usted le gustan las manzanas y a mí las bananas”

Trabajar a partir de aquello en lo que se está de acuerdo, por ejemplo, ambos pensamos que los niños merecen una buena educación, pero yo considero que debería ser gratuita y usted considera que los padres deberían pagarla. Use principios compartidos para llegar a un acuerdo.

Marcos de políticas internacionales

Cualquiera que sea su nivel de incidencia, desde una sola escuela hasta las Naciones Unidas, su trabajo será respaldado por una serie de marcos y acuerdos globales que consagran la educación como un derecho universal. Esto significa que es deber de todos los países garantizar que sus ciudadanos tengan acceso a la educación.



- Declaración Universal de Derechos Humanos (1948)
Artículo 26: “Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental”
- El Artículo 13 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966) reconoce el derecho de todas las personas a una educación gratuita.
- Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas (1989) Artículo 28: “Todos los niños tienen derecho a una educación primaria, que debe ser gratuita”
- Declaración Mundial sobre Educación para Todos (1990)
Artículo 1: “Toda persona (niño, joven o adulto) debe estar en condiciones de aprovechar las oportunidades educativas ofrecidas para satisfacer sus necesidades básicas de aprendizaje.”
- Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000)
Meta 2 – “Lograr la enseñanza primaria universal”
Meta 2A – “Velar para que, para el año 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria”

Uso de marcos globales para incidencia

Estos marcos globales pueden ser herramientas poderosas para la incidencia. Pueden ayudarle a:

- Posicionarse dentro de un movimiento global más amplio en favor de la educación para todos.
- Proporcionar pruebas del derecho de cada niño a recibir una educación.
- Exigir cuentas a su gobierno por los compromisos asumidos.
- Usar un lenguaje que permita comunicar su mensaje a distintos públicos.
- Proporcionar datos para monitorear el progreso.
- Comparar su país con otros, lo cual puede resultar útil a la hora de influir en quienes toman las decisiones a nivel nacional.
- Aumentar su campaña si siente que se están violando los derechos.
- Conectar con otras campañas y redes de todo el mundo.

CAMPAÑAS



Hacer campaña es accionar para lograr su objetivo destinado a un público más amplio, más allá de su equipo y de aquellos en quienes desea influir.

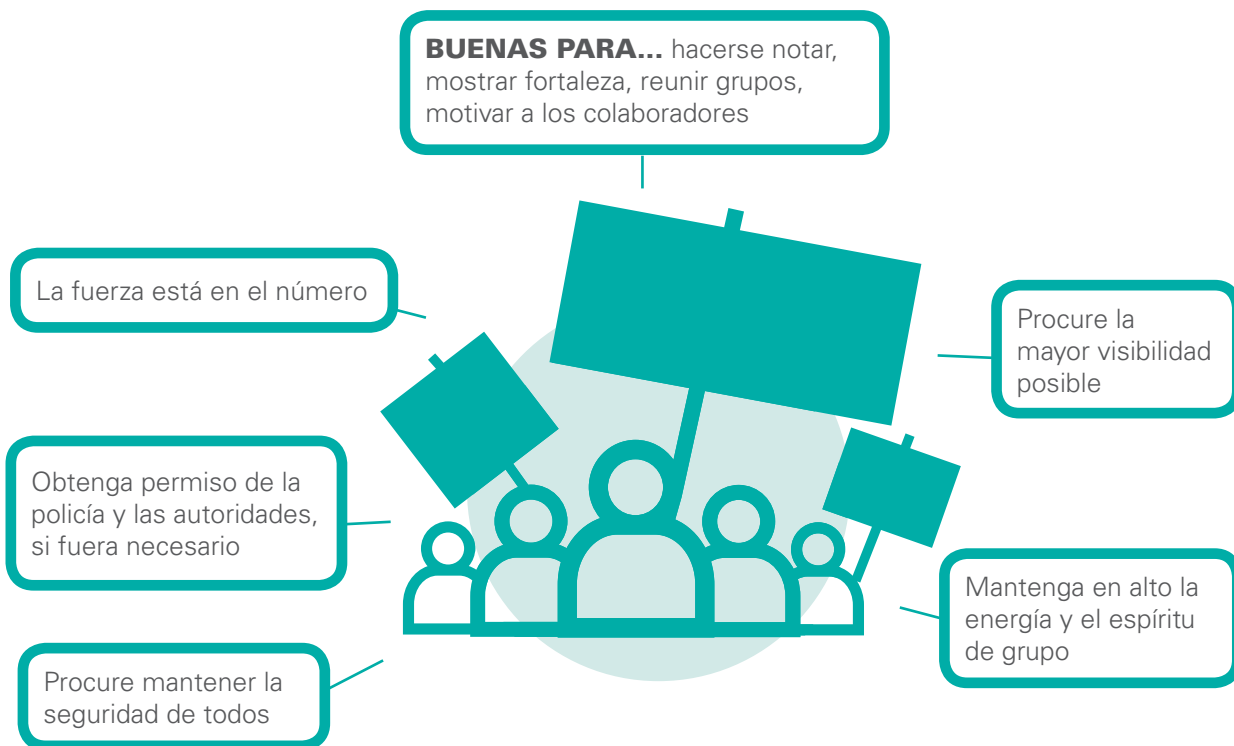
¿Por qué hacer campañas?

- Para generar conciencia y educar a las personas acerca de sus problemas.
- Para elevar el perfil de su organización y su trabajo.
- Para aumentar la presión pública sobre quienes toman las decisiones.
- Para aumentar la cantidad de colaboradores y reclutar a más personas para que le ayuden.
- Para iniciar un debate público sobre el problema.

Acciones de campaña

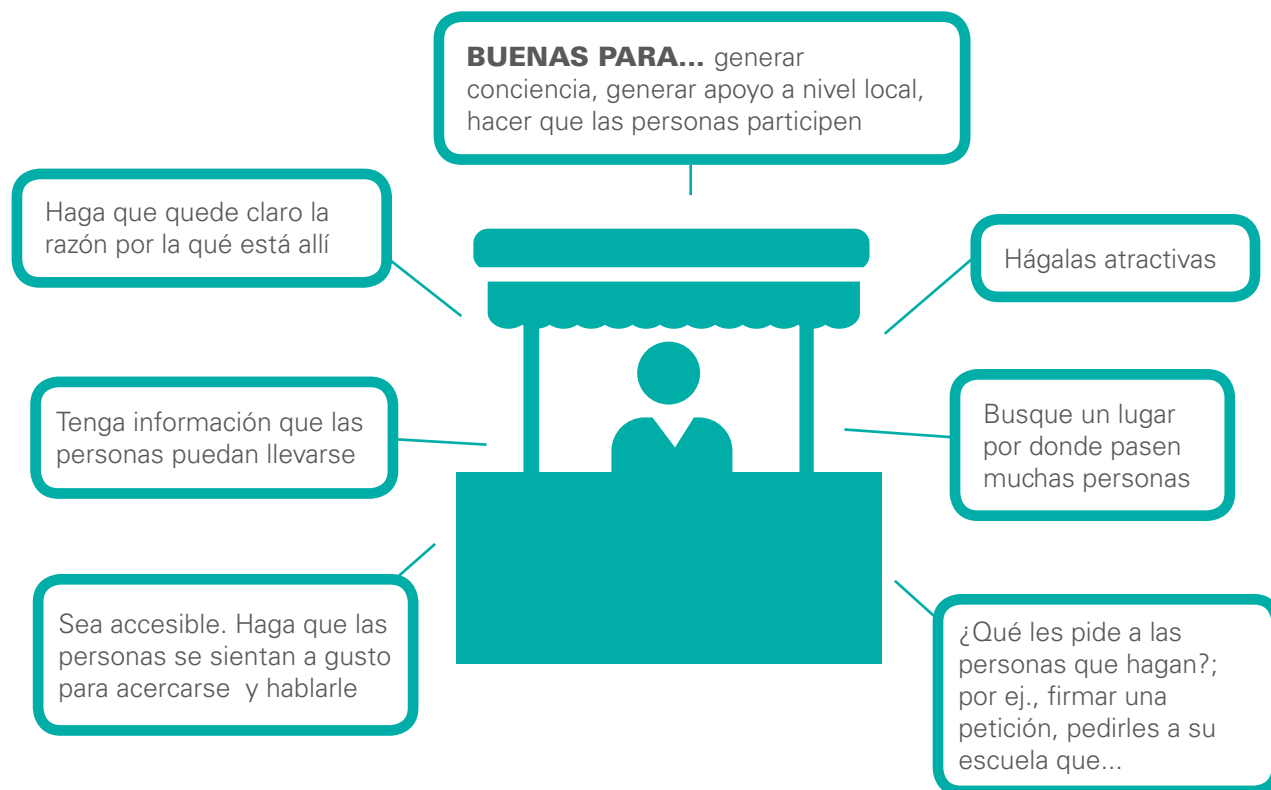
Pruebe intercambiar ideas con su grupo durante 1 minuto sobre todas las posibles acciones de campaña que se pueden realizar. Incluso con un grupo pequeño debe obtener muchas ideas, ¡llegar a 100 ideas distintas no es algo insólito!

Algunos métodos populares para campañas públicas son...

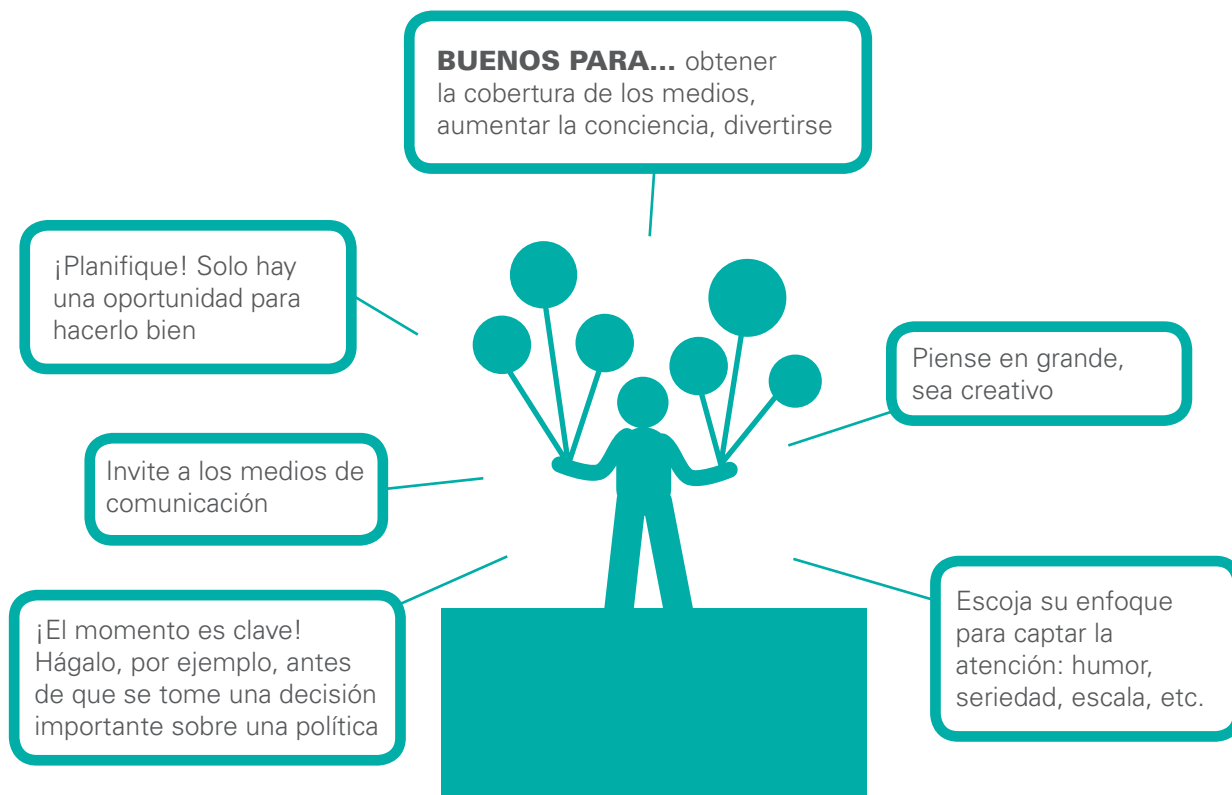


Concentraciones y marchas

Algunos métodos populares para campañas públicas son...



Casetas y exposiciones públicas



Trucos publicitarios de alto perfil

3

Algunos métodos populares para campañas públicas son...

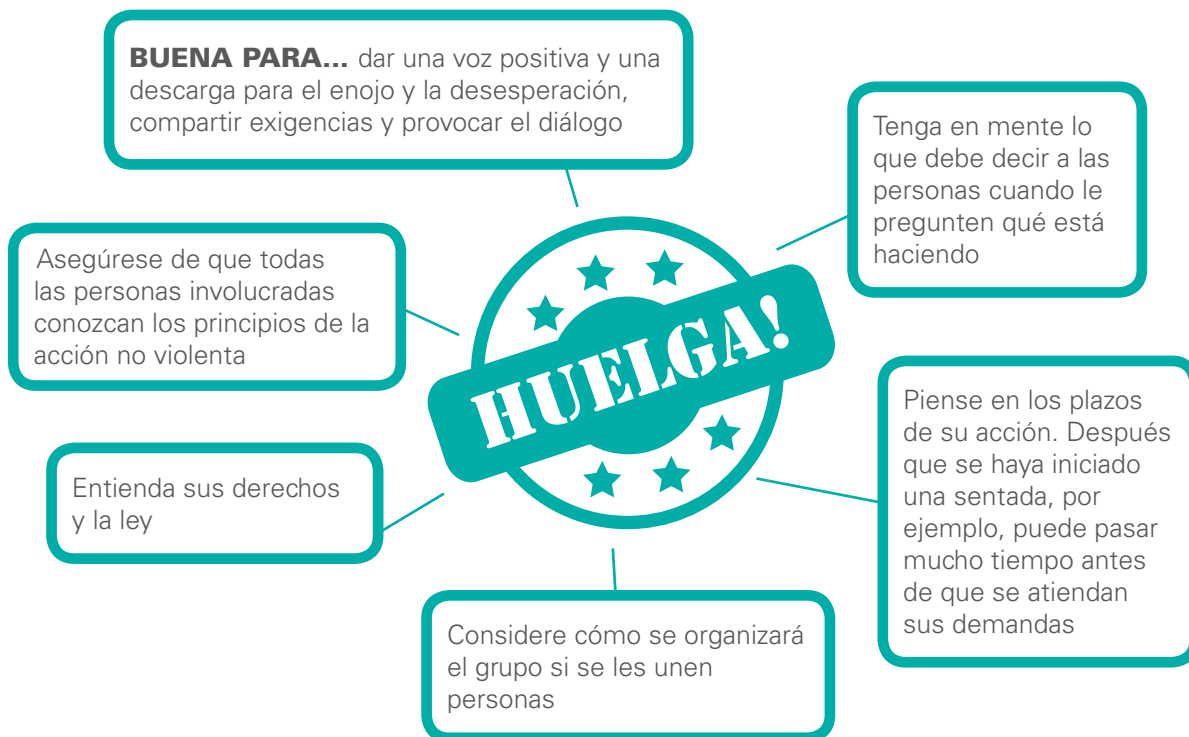


Presentaciones:
Música, teatro, poesía, comedia...



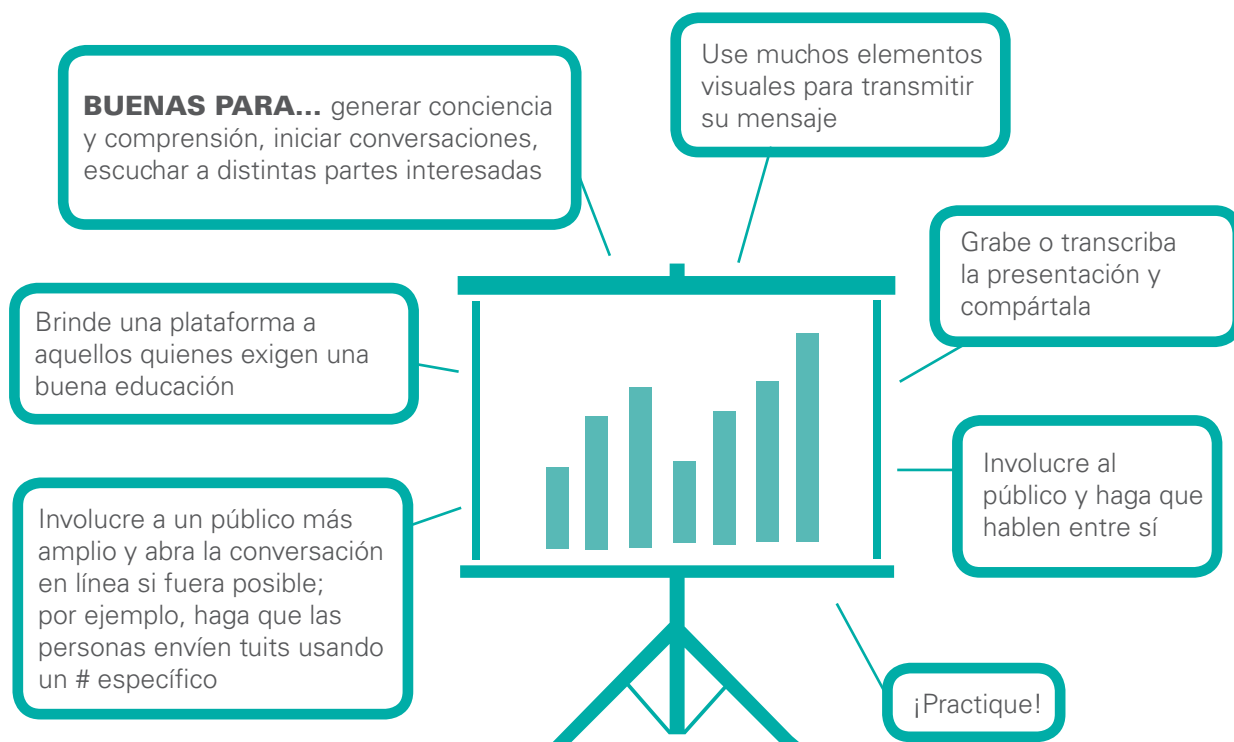
Reuniones públicas

Algunos métodos populares para campañas públicas son...



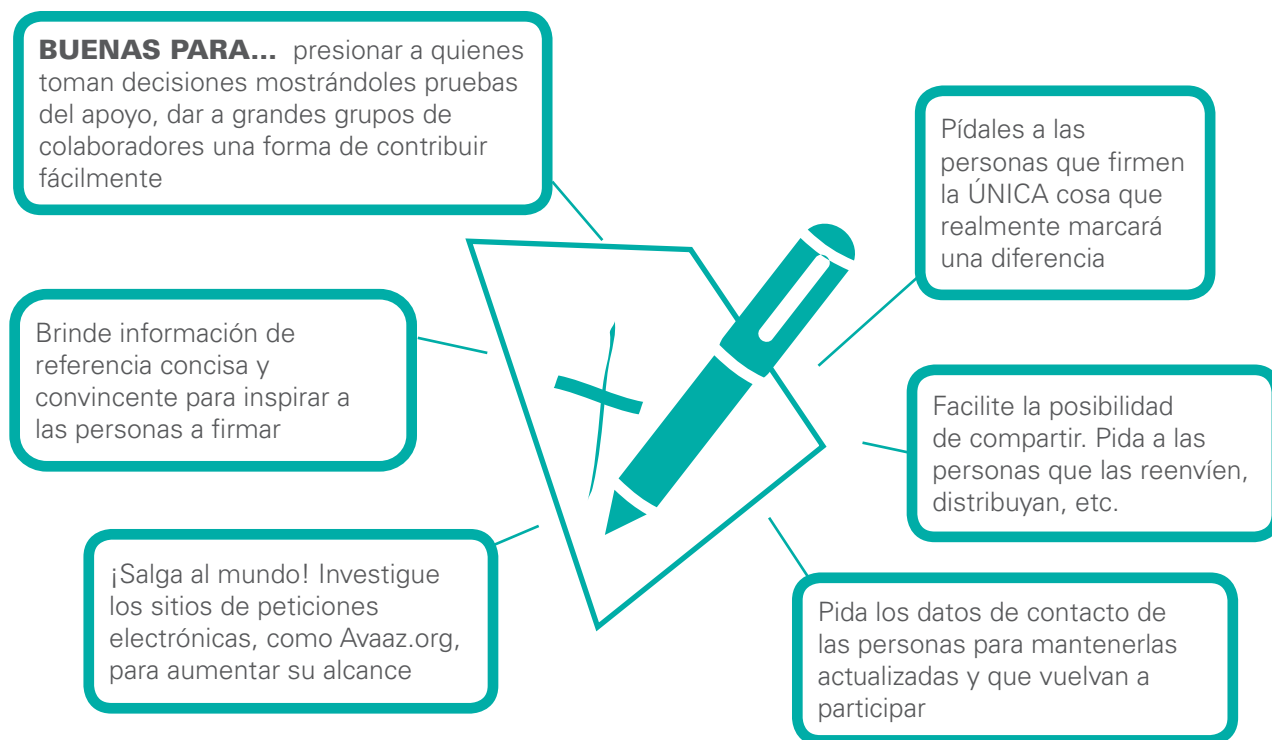
Acción directa no violenta

Por ejemplo: ocupaciones, interrupciones, huelgas.



Charlas y presentaciones

Algunos métodos populares para campañas públicas son...



Peticiones



Sabotaje cultural

(Socavar y desafiar de forma creativa los mensajes de medios dominantes que van en contra de aquello por lo que trabaja) Como por ejemplo: anuncios y noticias falsas, bromas, diseminar desinformación.

Campañas en línea



¿Qué son las campañas en línea?

Hacer campaña en línea quiere decir usar herramientas y abordajes de la red para lograr sus objetivos de campaña. Esto incluye las redes sociales, como Facebook, compartir videos, peticiones en línea, marchas virtuales y más.

- **Son fáciles**
- **Son rápidas**
- **Son baratas**
- **Permiten llegar al público**
- **Permiten hacer conexiones**
- **Son sencillas de realizar**
- **Aportan datos**



¿Por qué hacer campañas en línea?

- **Son fáciles:** la tecnología se desarrolla rápidamente y hay cada vez más formas de involucrar a las personas en su campaña.
- **Son rápidas:** puede responder a noticias y acontecimientos, enviar mensajes a los colaboradores o compartir información con solo hacer clic.
- **Son baratas:** todo está a su disposición. Los correos electrónicos, las redes sociales y muchas herramientas de la red están ahí para que las use sin costo.
- **Permiten llegar al público:** las personas pasan mucho tiempo en línea y usan las redes sociales; puede llegar a muchas personas en línea, sus colaboradores pueden difundir lo que usted comparte con otros en sus redes, y así sucesivamente...
- **Permiten hacer conexiones:** las redes sociales ayudan a conectar a sus colaboradores entre sí. Esto los hace sentirse parte de una comunidad y los motiva al sentirse parte de un grupo más amplio.
- **Son sencillas de realizar:** involucrar a los colaboradores en la acción puede iniciarse con algo simple, como firmar una petición en línea. Hay inicios simples que pueden conducir a una mayor participación.
- **Aportan datos:** puede almacenar y recopilar información sobre sus colaboradores de forma fácil, y ayudarlos a involucrarse más (consulte la página 110).

Lo que SE DEBE y lo que NO SE DEBE hacer al usar las redes sociales para crear su campaña

Lo que SE DEBE hacer...
Siga las mismas reglas sobre buenos mensajes que hemos visto en el kit de herramientas.
Planifique su acción en línea, tal como lo haría con cualquier otra acción.
Comparta cosas que las personas quieran compartir.
Participe en conversaciones. Que se entienda que está abierto a opiniones y argumentos distintos, y responda a estos.
Conozca su público objetivo, y tome en cuenta dónde se encuentran y qué están haciendo en línea.
Cuente sus historias personales. Por su edad, tal vez no sean especialistas en temas particulares, pero son especialistas en sus propias experiencias así que es importante destacarlas.
Aprenda a sacar el mayor provecho de las principales plataformas (Facebook, Twitter, YouTube, etc.) y explore plataformas nuevas.
Coordine su incidencia en línea con su incidencia y actividades fuera de internet. acuerde reunirse con activistas comprometidos en línea, y estimule a las redes de su comunidad a que participen en conversaciones en línea.
Sea usted mismo. Aunque se comunique a través de una máquina, no se transforme en una.
Analice la eficacia de las plataformas de redes sociales que usa, y modifique su enfoque para hacerlo más eficaz.
Conéctese con personas influyentes en línea. Pídale que retuiteen algo, o que lo citen. Puede ser más fácil de lo que piensa.
Únase a grupos de incidencia y redes de campañas de educación en línea.
Cree contenido nuevo y útil.
Siempre que pueda, promueva sus canales de redes sociales, incluso en otros canales de redes sociales.
Monitoree quiénes visitan sus redes sociales, quiénes abren sus enlaces y quiénes reenvían información (por ej., Google).

Lo que NO SE DEBE hacer...

No sobrecargue su mensaje con cuestiones que puedan distraerlo de sus principales mensajes de incidencia.

No se agote. Intente elegir una o dos plataformas principales para su incidencia, y use otras redes sociales para respaldar estas o dirigir la atención hacia ellas.

No sea agresivo en sus publicaciones en las redes sociales: las cosas se pueden malinterpretar en línea. Relea lo que escribe antes de publicarlo para asegurarse de que se lea tal como espera.

No use jerga o vocabulario profesional; puede complicar o debilitar su mensaje.

No espere construir una comunidad en línea muy rápido.

No se tome demasiado tiempo para responder a las personas. Los medios sociales se nutren de conversaciones en vivo.

No automatice todo. Puede ser conveniente, pero use algo de variedad en sus plataformas para mantener la frescura.

No use las redes sociales para hacer publicidad.

No permita que se arraiguen historias falsas o negativas. No las ignore. Las noticias viajan a una velocidad asombrosa en línea, así que intervenga rápidamente y asegúrese de que se escuche su lado de la historia.

Las redes sociales son una conversación



Uso de la tecnología móvil

Solo alrededor de un tercio de la población mundial tiene acceso continuo a internet, mientras que tres cuartos de la población tiene teléfono móvil.

Como herramienta de campaña, la telefonía móvil puede ayudarle a: enviar mensajes grupales/al equipo, recopilar datos y comentarios, notificar a las personas sobre eventos, actualizar a los colaboradores sobre novedades, enviar un llamamiento a la acción, recibir notificación instantánea sobre problemas y emergencias, y mucho más.

Plan International crea una línea de ayuda por SMS para abordar la violencia contra los niños en Benín

Plan International integró los SMS a su trabajo en Benín para rastrear la violencia contra los niños.

Este programa ahora se ha expandido para incluir a los “Zemidjan”, o “Zem”, los conductores de motocicletas comunes en Benín. Los Zem están entrenados para informar la violencia contra los niños a través de SMS enviados a la instalación de Plan: “FrontlineSMS”. El mensaje luego se ubica en el mapa usando herramientas de un programa de levantamiento cartográfico masivo en línea y se envía a los funcionarios del gobierno.

MOVILIZAR

¿Por qué movilizar?

No podemos hacerlo todo, y si lo intentáramos estaríamos perdiendo la energía, las oportunidades y talentos de los demás. Debe movilizar a otras personas para que se unan a su campaña de distintos modos a fin de:

- Conformar una voz más fuerte y disfrutar de mayor influencia
- Diversificar sus redes y su difusión
- Ofrecerse como voluntarios para asumir tareas
- Integrar especialistas específicos
- Relacionarse campañas similares

Organice su equipo

Visión y valores

Es importante compartir sus valores personales como equipo, y ponerse de acuerdo en torno a algunos valores compartidos que apoyarán al equipo para que trabaje en favor de su visión.

Todo tiene lugar entre su visión y sus valores

Asignar funciones

Cuando determine las funciones de su equipo, piense en estas cuatro **C**.

- **Claridad:** ¿Se ha definido la función con claridad, incluidas las responsabilidades y el compromiso de tiempo? ¿La persona que asuma la función sabrá lo que se espera de ella? A menudo, las funciones pueden no estar completamente claras, o pueden cambiar con el paso del tiempo; eso está bien, solo asegúrese de que todas las personas involucradas sepan qué esperar.
- **Compromiso:** ¿Desea la persona asumir la función? ¿Se compromete a cumplirla?
- **Confianza:** ¿Tiene la persona confianza en que puede realizar un buen trabajo? ¿Qué apoyo, capacitación, recursos, etc. necesita para sentirse confiada?
- **Capacidad** ¿Puede la persona realmente hacer lo que se le exige? ¿Se trata de la mejor persona para el trabajo?

Mantenerse motivado

El trabajo en un equipo de campaña puede ser una de las experiencias más estimulantes y divertidas de su vida, pero alcanzar el éxito puede tomar largo tiempo, y es posible que no alcance su objetivo. Habrá altas y bajas, así que manténgase motivado de la siguiente manera:

- Celebre los éxitos individuales y grupales.
- Mantenga una buena comunicación. Realice reuniones, llamadas o encuentros por Skype del equipo con regularidad.
- Debata como equipo cómo abordar confrontaciones o desacuerdos.
- Asuma la responsabilidad. Si todos se sienten unidos, serán un mejor equipo.
- Tome tiempo libre. Si bien trabajan para hacer del mundo un lugar mejor, son también personas con vida, pasiones, necesidades y problemas individuales.

Y sí, es un gran tópico, pero diviértase. Planifique, invierta, sea creativo. Es bueno para usted, y los equipos que disfrutan al trabajar juntos son más exitosos.

Mentoría

Recibir apoyo, tener alguien con quien conversar, y sentir que se está desarrollando a nivel personal son ingredientes fundamentales de formar parte de un buen equipo. Una buena forma de armar su equipo es que cada persona sea mentora de otra. Este es un proceso simple pero efectivo para una reunión sencilla de mentoría con un integrante de su equipo:

- Deles tiempo para que comenten todo lo que les molesta
- Apóyelos para CRECER. Pregúnteles:
 - ¿Cuáles son sus Objetivos?
 - ¿Cuál es su Realidad actual?
 - ¿Qué Oportunidades y Obstáculos hay entre la realidad y el objetivo?
 - ¿Qué Trabajo pueden realizar para aprovechar las oportunidades al máximo y superar los obstáculos?
- Analicen todas las medidas que adoptarán antes de la próxima reunión.
- Hablen sobre cualquier otra cuestión y acuerden otra fecha para encontrarse; por lo general cada 6 u 8 semanas.

Movilice a los colaboradores



En el curso de su tarea de incidencia, probablemente desee movilizar a distintas personas, y con suerte algunas de ellas participarán cada vez más y se involucrarán de manera creciente.

La escalera de participación

Líderes: se unen al equipo y dedican tiempo para impulsar la campaña

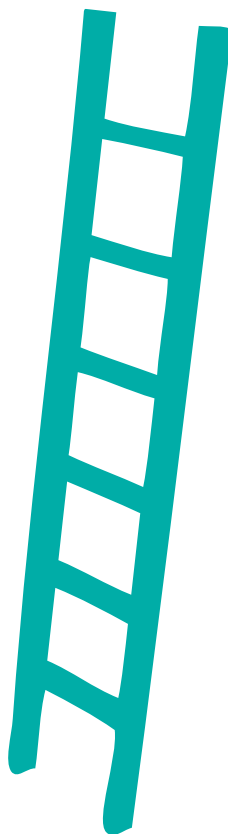
Activistas: se ofrecen como voluntarios para realizar funciones específicas

Promotores: comparten activamente con otros lo que usted hace

Colaboradores: muestran su apoyo, por ej., poniendo “me gusta” en su página de Facebook

Comprensión: personas que entienden los problemas

Conciencia: personas que saben sobre la campaña



Ayudar a las personas a subir la escalera de participación

- Inspire a las personas para que se involucre
- Manténgase conectado
- Conozca a las personas y lo que les gusta y quieren
- Reconozca los esfuerzos
- Celebren juntos
- Proporcione más oportunidades
- Ofrezca capacitación y apoyo
- Transfiera responsabilidades
- Incluya a las personas en las decisiones

A medida que asciende en la escalera, hay menos personas, pero cuando más personas se suman en la base, más personas ascienden. La conciencia por sí sola no cambia nada, pero puede ser un buen inicio.

Cree alianzas y asociaciones



Trabajar con otras organizaciones que tengan el mismo objetivo puede ayudarle a alcanzar objetivos que no podrían alcanzar solos.

Buscar socios

- A corto o a largo plazo: busca una asociación de largo plazo o alguien con quien pueda trabajar en el corto plazo, solo para un evento, por ejemplo.
- ¿Quién ya está haciendo qué?: si hay algo que se esté haciendo bien, participe o invítelos a participar. La ganancia de ellos es su propia ganancia, y viceversa.
- Observe a sus partes interesadas: consulte la página 27.
- Únase a redes: para hacer contactos y obtener acceso a información y recursos.
- Haga difusión: reúnase con personas para que descubran lo que usted está haciendo, haga preguntas y pregunte si desean participar.
- Sea creativo: solo porque esté trabajando en un proyecto sobre educación, no significa que tiene que asociarse con organizaciones u ONGs educativas. Algunas de las mejores asociaciones se dan entre tipos de organizaciones completamente distintas, que combinan sus fortalezas para crear algo emocionante e influyente.

Formar una coalición

Una coalición es un grupo de organizaciones y personas que comparten una visión u objetivos y desean colaborar para alcanzarlos.



Del lado positivo

- 1.** Fortaleza en la cantidad: pueden lograr más juntos que lo que pueden hacer solos.
- 2.** Brinda seguridad para los esfuerzos de incidencia y protección para los miembros que tal vez no puedan actuar solos, especialmente cuando operan en un ambiente hostil o difícil.
- 3.** Al agruparlos, se saca mayor provecho de los recursos humanos y financieros existentes.
- 4.** Reduce la duplicación de esfuerzos y recursos.
- 5.** Aumenta la credibilidad y la influencia de una campaña de incidencia, así como la de cada miembro de la coalición.



Del lado negativo

- 1.** Puede ser difícil acordar objetivos comunes.
- 2.** Puede estar dominada por una organización poderosa. Las organizaciones más grandes o más ricas pueden tener un mayor peso en las decisiones.
- 3.** Puede que deba renunciar a su posición en torno a problemas o tácticas.
- 4.** Usted habitualmente obtiene menos crédito por su trabajo. A menudo la coalición recibe el reconocimiento como bloque, en lugar de los miembros individuales.

Consideraciones éticas

Piense en la relación entre las personas u organizaciones con las que desea trabajar y en los objetivos de su causa; por ejemplo, podría contentarse con estar de acuerdo con una organización sobre un problema, mientras que con respecto a otro problema sus puntos de vista podrían ser completamente contrapuestos.

A menudo ocurre que unas organizaciones trabajan con otras cuya actividad es completamente opuesta a sus objetivos, por ejemplo, una iniciativa de desarrollo sostenible patrocinada por una empresa de agua envasada, o una campaña de salud patrocinada por una empresa de comida rápida.

Piense en sus principios, con quién está dispuesto a trabajar para alcanzar sus objetivos, y qué ganará y perderá al trabajar con sus socios potenciales.

MEDIOS Y COMUNICACIONES

¿Por qué usar los medios de comunicación?

Los medios de comunicación, incluidos la radio, la televisión, los medios impresos (periódicos y revistas) y los medios de la red (blogs y sitios web temáticos) pueden ser una herramienta sumamente poderosa para su campaña.

Cualquiera que sea el medio que decida utilizar, hay algunas cosas clave que debe saber y destrezas que aprender:

- ¿Cuáles son los componentes de una buena historia?
- ¿Cómo hacerse notar?
- ¿Cómo redactar un comunicado de prensa?
- ¿Cómo dar una buena entrevista?

¿Cuáles son los componentes de una buena noticia?

Si estuviera redactando la noticia, ¿qué buscaría? ¿Qué es lo que la convierte en noticia?

Toda historia suele tener al menos dos lados, y sin importar qué tan apasionado se sienta por un tema, recuerde que hay cientos de otras personas que están igualmente apasionadas por otros temas, y que todos compiten por la atención de los medios.

¿Qué hay de nuevo?

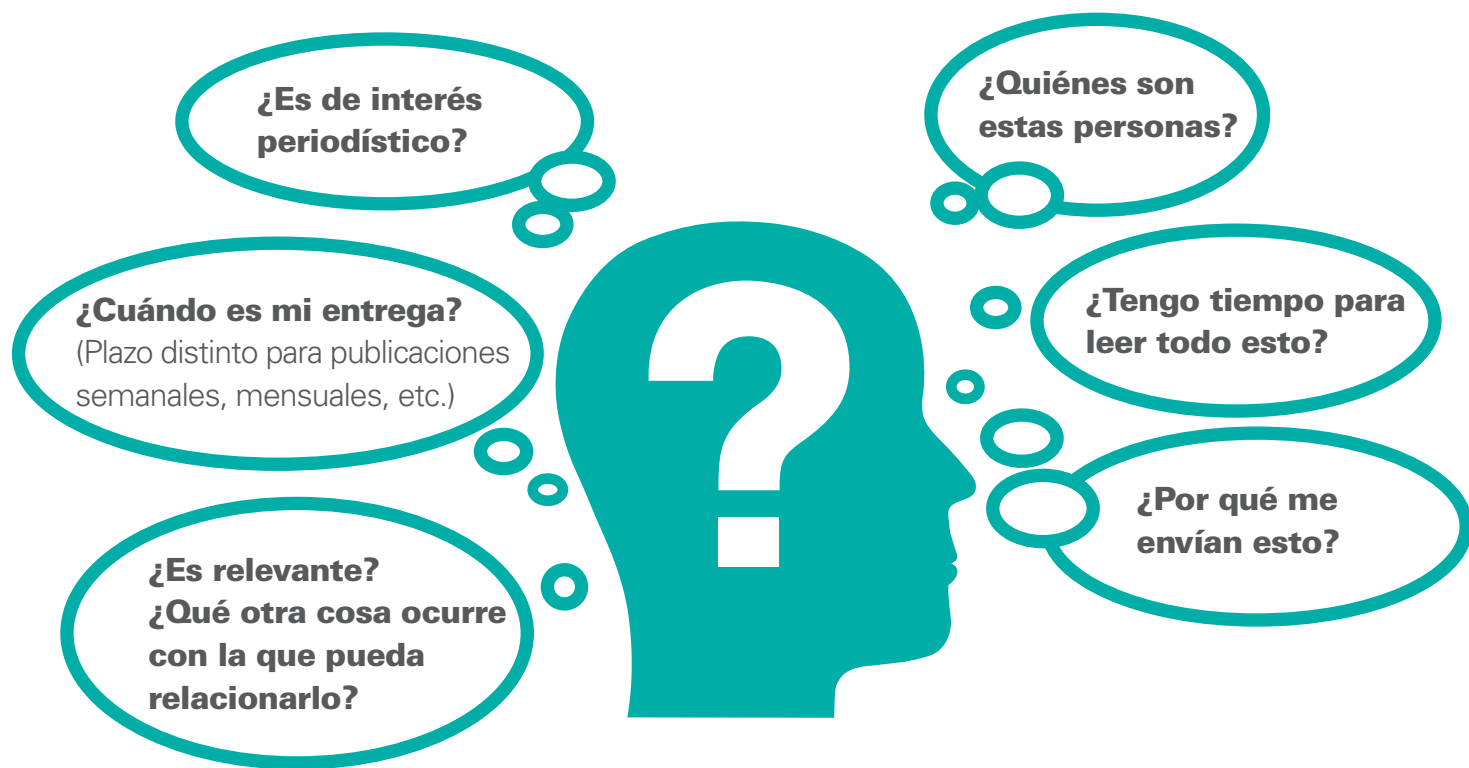
Esta es la característica más básica e importante sobre cualquier historia de noticias, le dice algo nuevo. Los periodistas se pasan la vida creando historias que revelen algo nuevo. Como activista, debe pensar: ¿qué puedo contarle al lector que aún no sepa?

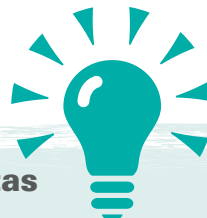
Interés periodístico

- **“Una gran historia”:** además del hecho de ser nueva, los medios buscan historias sobre conflictos, dificultades, amenazas en la comunidad, escándalos y logros individuales.
- **Una tendencia:** los problemas pequeños, únicos, no son de gran interés. Los periodistas están más interesados en las historias que tienen algo que contar sobre la sociedad en su conjunto y el modo en que está cambiando.
- **Una sorpresa:** algo que pruebe lo contrario de lo que cree la mayoría siempre llama la atención.
- **Fácil de entender:** ¿se puede explicar en un párrafo breve?
- **Accesible para todos:** su historia debe ser interesante para el mayor público posible.
- **Explicación singular**
- **Memorable:** ¿es lo suficientemente poderosa para recordarla?
- **Un gancho:** ¿se relaciona con algo que ya esté en las noticias o que sea de actualidad?

Hacerse notar

Dentro de la mente de un periodista...





Consejos importantes para trabajar con periodistas

En eventos

- Invite a los periodistas a sus eventos.
- Preséntelos a oradores o invitados clave.
- Hágalos sentir bien.

Por teléfono

- Llámelos: los periodistas crean más historias a partir de conversaciones telefónicas que de correos electrónicos.
- Organice su mensaje de un minuto antes de llamarlos.
- No hable de manera improvisada, aunque lo llamen sin avisar. Pídeles que lo vuelvan a llamar en unos minutos para que pueda prepararse.

Por correo electrónico o carta

- Redacte un comunicado de prensa (ver abajo).
- ¡Envíeselo a las personas adecuadas!
- Incluya también un par de excelentes fotos si puede.
- Haga seguimiento con una llamada para asegurarse de que lo hayan recibido.

Redacción de un comunicado de prensa

Un comunicado de prensa es un resumen de su historia y sus mensajes que se usa para captar la atención de los periodistas y, con suerte, llevarlos a que hagan seguimiento.

Alrededor del 97% de los comunicados de prensa acaba en la basura, y un periódico recibe entre 200 y 1.000 comunicados por semana. Aunque hay mucha competencia por la cobertura, no se sienta tentado a cambiar sus mensajes para captar la atención. La fortaleza de su campaña se basa en la fortaleza e integridad de sus mensajes. Es preferible que no lo escuchen a que capten la información errónea sobre usted y su trabajo.

Modelo de comunicado de prensa

He aquí un ejemplo basado en la historia real de Jamira, una de las integrantes del Grupo de Incidencia Juvenil

CAMPAÑA CONTRA LA VIOLENCIA

COMUNICADO DE PRENSA

Fecha: miércoles 13 de febrero de 2013
Embargo: 00:01 del viernes 15 de febrero de 2013

ALUMNA DE 10°. GRADO CONDUCE A LA REDUCCIÓN DE LA VIOLENCIA EN LA ESCUELA

Jamira, una alumna de 15 años de Pensilvania, convierte la tragedia en oportunidad y toma medidas para abordar el problema de la violencia creciente en nuestras escuelas. Jamira se sintió devastada cuando mataron a su hermano en la escuela; sin embargo, con el apoyo de sus mentores, encontró la fortaleza para iniciar una campaña con miras a acabar con el tipo de violencia que se llevó la vida de su hermano. Su trabajo como mediadora de pares y como capacitadora de mediadores de pares más jóvenes ha recibido el reconocimiento del Gobernador, expresado en una subvención de 50 mil dólares estadounidenses para trabajar en las 10 escuelas secundarias más violentas. La campaña ya ha conllevado una caída del 30% en la violencia en esas escuelas.

Pensilvania tiene un índice elevado de violencia en las escuelas, especialmente en los barrios pobres, y esto está produciendo un impacto en la asistencia a la escuela y en la calidad de la enseñanza. Los mediadores de pares en este programa trabajan con estudiantes que se expresan violentamente y los ayudan a participar en actividades positivas en sus comunidades, al tiempo que generan conciencia sobre los problemas de la violencia en las escuelas.

“Hay demasiadas muertes sin sentido en esta área. Hay que hacer mucho más para mantener seguros a nuestros jóvenes”, manifestó Jamira; “además, si no hay un ambiente seguro para la educación, no hay buena educación. El miedo a la violencia mantiene a las personas alejadas de la escuela y produce un impacto dramático en el aprendizaje en el aula.”

La Directora de Jamira comentó que han observado “una gran disminución de la violencia en nuestra escuela, y la conciencia del problema es mucho mayor. Al demostrar el impacto del increíble trabajo de Jamira, esperamos ver mucha más inversión en la mentoría y la mediación de pares. ¡Que los jóvenes tomen la iniciativa!”

FIN

Contactos

Su nombre, Organización, número(s) de teléfono, dirección de correo electrónico

Notas a los editores

1. Los datos sobre la violencia en Pennsylvania se pueden encontrar aquí
2. Jamira recibió mentoría como parte del programa x

← **Su nombre, o el nombre de la campaña**

← **Embargo: la fecha y la hora en que se puede dar a conocer la información al público.**

← **Título: que sea breve y claro.**

← **El primer párrafo es fundamental: debe resumir Quién, Qué, Dónde, Cuándo, Por qué y Cómo.**

← **Párrafos 1 y 2: úselos para ampliar cualquier punto de interés periodístico.**

← **Citas: se usan para expresar puntos clave.**

← **Contactos: proporcione detalles de con quién contactar para obtener más información.**

← **Notas a los editores: agregue cualquier información adicional y enlaces que puedan ser de utilidad.**

Hablar con los medios: destrezas para entrevistas

Una entrevista es una buena oportunidad para obtener cobertura y difundir sus mensajes de incidencia.

Sepa con quién habla

- Conozca al periodista o entrevistador.
- Conozca su publicación o programa.
- Aprenda cuál es su público principal.

Sepa lo que desea decir

- Cree sus mensajes clave (probablemente no más de 3).
- Prepare una frase de introducción y otra de cierre.
- Prepare algunos “titulares”, frases memorables que ayudarán a que el público recuerde sus puntos importantes.
- Conozca los datos, cifras e historias personales, y recuerde de dónde provienen los datos: podrían desafiarlo.
- Pídale al periodista que le diga cuál será la primera pregunta.

Practique

- Practique sus mensajes clave.
- Haga que amigos o colegas le hagan una entrevista de prueba.
- Piense en las preguntas difíciles que le puedan hacer.
- Practique hacer “enlaces”, es decir, tomar cualquier pregunta que le hagan y responderla con uno de sus mensajes clave.

Aprenda de todas las entrevistas

- Si no sale bien, no se torture. ¡En Youtube hay fracasos famosos que podrían hacerle sentir mejor!
- Pida que le hagan comentarios.
- Aprenda de lo que hizo bien y de sus errores, y hágalo mejor la próxima vez.

Sea profesional durante la entrevista

- Recuerde las tres C: confianza, claridad y control.
- Transmita sus mensajes clave de entrada.
- No se ponga nervioso, maneje a su entrevistador de manera calmada y cortés.
- No use mucha jerga y lenguaje complicado.
- No alardee.
- Termine repitiendo sus mensajes clave.
- Finalmente, sea humano.
Ser auténtico y apasionado es más importante que dar una entrevista.

YETAM

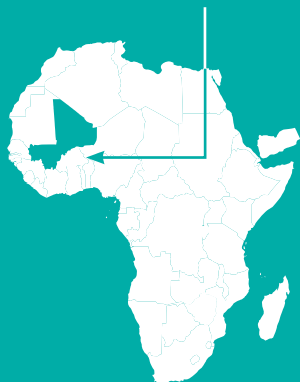
Empoderamiento de los jóvenes a través del arte y los medios

El proyecto YETAM procura ayudar a los jóvenes a desarrollar sus destrezas para comunicarse, educar e incidir a nivel local, nacional y global en torno a problemas que producen un impacto en su vida a través de las artes, los medios de comunicación tradicionales y nuevas herramientas de medios.

En Mali, alrededor de 60 niños y jóvenes en una comunidad del distrito Kati han estado participando en el proyecto YETAM desde hace año y medio. En un taller inicial los jóvenes señalaron una serie de problemas a través de la identificación participativa. Buscaron, investigaron y elaboraron opiniones sobre estos problemas a través de canciones, poesías, teatro, fotografía y video, y más tarde en el proceso priorizaron los problemas más importantes:

- que muchos niños no tienen acta de nacimiento
- el éxodo rural
- la violencia en la escuela
- la escisión (mutilación genital femenina)

Historia de Plan Mali, Distrito de Kati, Mali



1

Exploración más a fondo de problemas a través de canciones, teatro y fotografía



4

Diálogo con líderes comunitarios y dirigentes



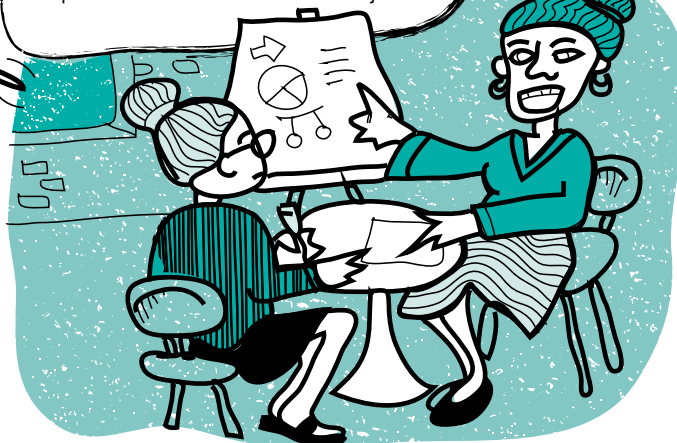
2

Talleres participativos para jóvenes para identificar problemas: la violencia en la escuela



3

Capacitación en destrezas para comunicar el mensaje



5

Evento público para generar conciencia y obtener el apoyo del público



6

RESULTADO:



Prohibición de castigos físicos



**Jóvenes incidiendo en
favor de la educación
que desean en el primer
empoderamiento juvenil
de la Asamblea General
de las Naciones Unidas**





La educación que queremos

Llamamiento de los jóvenes por una respuesta a la emergencia en la educación

Hoy en día, 57 millones de niños y jóvenes ven denegado su derecho a la educación.

Los líderes mundiales, los gobiernos, la sociedad civil y la comunidad global deben tomar una acción decisiva sobre la educación ahora o los resultados serán devastadores: la mayor generación de jóvenes en la historia de la humanidad se verá expuesta al desempleo, la mala salud, los disturbios civiles y una mayor vulnerabilidad.

Si los líderes mundiales no actúan de forma urgente, romperemos la promesa de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de una educación universal para 2015. Les fallaremos a los niños y a los jóvenes.

La educación no solo es un derecho humano fundamental, sino que es la forma más efectiva de aliviar la pobreza. El mundo no puede soportar las repercusiones del fracaso en la educación de las futuras generaciones. La educación es un derecho de todos los jóvenes y es, además, una inversión segura.

LOS JÓVENES DEL MUNDO HACEN UN LLAMAMIENTO A TODOS LOS GOBIERNOS, INDIVIDUOS Y ORGANIZACIONES QUE PLANEAN, FINANCIAN Y BRINDAN EDUCACIÓN PARA:

1. Aprobar una resolución del Consejo de Seguridad que reconozca la crisis en la educación mundial y su vínculo con los derechos de los niños, y que describa medidas concretas para abordar las cuestiones de educación y seguridad, especialmente para las niñas y en contextos de emergencias.

2 Poner a TODOS los niños en la escuela.

- Trabajar de forma urgente y colaborar con socios para garantizar que todos los niños tengan acceso a una educación de calidad, incluidos los 57 millones de niños excluidos de la escuela primaria, los 69 millones que están fuera de la escuela secundaria, y los cientos de millones más que están en la escuela pero que no aprenden.
- Brindar al menos nueve años de educación de calidad para cada niño, y equipar a todos los jóvenes con los recursos, la infraestructura, el ambiente y el apoyo profesional que necesitan para aprender y prosperar.

3. Abordar las situaciones especiales de las niñas y otros grupos marginados.

- Garantizar la igualdad de género al reconocer y respetar la igualdad de derechos iguales y potencial de las niñas y los niños. Dar pasos concretos para habilitar y apoyar a las niñas como ciudadanas activas, educadas y productivas de sus países y del mundo.
- Crear ambientes que atiendan las necesidades particulares de las niñas y aborden las barreras sociales y las expectativas de género que evitan que las niñas participen en la escuela de forma confiada y segura.
- Hacer particular hincapié en la educación de niños marginados, cuya ausencia de las aulas aún no ha sido efectivamente atendida. Los gobiernos deben eliminar los obstáculos a la educación y atender las necesidades de los más marginados. Los niños más pobres, los huérfanos, los trabajadores y esclavos infantiles; aquellos que viven en zonas desfavorecidas, en asentamientos informales o en la calle, las niñas embarazadas y las niñas con sus propios hijos, los niños

con incapacidades, los niños indígenas, aquellos con VIH-sida, las jóvenes lesbianas, homosexuales, bisexuales y transgénero, y aquellos afectados por emergencias y conflictos, tienen el mismo derecho a una educación inclusiva y de calidad que cualquier otro niño.

4. Garantizar que los jóvenes aprendan y estén preparados para la vida y la fuerza laboral.

- Desarrollar y promover una educación no formal y sobre ciudadanía a fin de alentar un aprendizaje de por vida que permita desarrollar destrezas y valores para la vida. La educación debe concentrarse en las realidades importantes de la vida, debe intentar reducir el extremismo y alentar la participación política, así como promover la igualdad, el aprendizaje intercultural y el respeto.
- Conectar el aprendizaje más directamente con el mercado laboral a fin de garantizar que todos los niños y jóvenes puedan buscar empleo después de que termine su ciclo de educación. A fin de cerrar la brecha del desempleo en la juventud, así como para obtener acreditación formal y calificaciones a través de programas de empleo, todos los gobiernos deben implementar pasantías, voluntariados y mentorías.
- Apoyar la disponibilidad y el mejoramiento de la educación y la capacitación vocacionales. Los gobiernos deben reconocer los beneficios de la capacitación práctica y garantizar que complemente la educación académica a fin de sustentar a las industrias existentes y fomentar la innovación. La educación vocacional debe ser valiosa, realizarse de manera segura y ser debidamente documentada.
- Reclutar y capacitar rigurosamente a los maestros, cuyo trabajo debe contar con los más altos estándares y profesionalismo. Los maestros deben hacerse presentes y estar disponibles para todos sus estudiantes, y proteger sus derechos. Los maestros deben recibir una paga adecuada, para alentar a que más personas ingresen a la profesión y hacer frente así a la escasez de maestros capacitados.
- Garantizar la transición de los jóvenes de la educación primaria y secundaria, para que sus ambiciones puedan desarrollarse y puedan alcanzar su potencial.

5. Aumentar la financiación para la educación y garantizar la rendición de cuentas.

- Los gobiernos nacionales y los países donantes deben invertir más en educación. Todos los gobiernos deben centrarse en la financiación para cerrar brechas de gastos y contrarrestar las desventajas para los más marginados.
- Los gobiernos deben evitar el despilfarro producto de la ineficiencia o la corrupción.
- Garantizar una inversión sostenible en infraestructura, instalaciones y recursos para el aprendizaje, incluidos libros, nuevas tecnologías e internet.
- Implementar programas de monitoreo que evalúen las normas educativas, promuevan la consistencia y la calidad e identifiquen áreas que mejorar para maestros y escuelas. Las escuelas deben responder rápidamente, y deben revisar su propio desempeño y mejorar sus servicios. Debe haber datos que demuestren que los niños están progresando.

6. Garantizar la voz de los jóvenes al dar forma a la educación.

- Involucrar a los jóvenes a través de procesos que les permitan influir en la dirección de su propia educación, cultura escolar y plan de estudios. Los estudiantes deben contar con una forma de comunicar sus inquietudes, informar comportamientos inadecuados o buscar una solución a una queja sin prejuicios y en confianza.

Estos pasos mejorarán inmensamente la calidad de los sistemas de educación en todo el mundo, y aumentarán la cantidad de jóvenes con derecho a aprender.

Estas medidas harán del mundo un lugar más justo, educado y productivo, un lugar en el que ningún niño quede excluido.

Nosotros, los jóvenes del mundo, hacemos un llamamiento a todos los gobiernos para que cumplan.

Esta resolución de los jóvenes fue redactada por el Grupo de Incidencia Juvenil. Se trata de un grupo de 15 jóvenes de todo el mundo que refuerzan el impulso y aumentan el apoyo a la Iniciativa Mundial La Educación Primero, del Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon, presentada en septiembre de 2012. La redacción de la resolución incluyó la consulta tanto en línea como fuera de internet con jóvenes de más de 45 países. Se distribuyó a todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas en ocasión del Día de Malala, el 12 de julio de 2013.

BIBLIOGRAFÍA

- Action Aid, 2005, Jennifer Chapman et al, Critical Webs of Power and Change
- British Council, 2014, Daniel Smith y James Edleston, Active Citizens Facilitators Toolkit
- Unión de la Universidad de Leeds, 2008, Campaign Toolkit: 10 Steps for Effective Campaigning
- Unión Nacional de Estudiantes (NUS), Developing Effective Key Skills: Negotiation
- La Alianza Internacional Save the Children, 2007, Advocacy Matters: Helping children change their world
- UNICEF, 2010, Advocacy Toolkit, A Guide To Influencing Decisions That Improve Children's Lives
- Iniciativa de las Naciones Unidas para la Educación de las Niñas, Chemba Raghavan, 2009, Evidence Based Advocacy for Gender Based Education
- PNUD, 2002, UNDP Signpost of Development: Selecting Indicators
- VSO, Janice Cox, enero de 2012, Participatory Advocacy

A World at School es el movimiento para llevar a la escuela a los 57 millones de niños que están fuera de la escuela y asegurar que estén aprendiendo para fines de 2015, y cumplir con la promesa de Enseñanza Primaria Universal hecha en los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Ayúdenos a garantizar que se cumpla esta promesa:



A World at School

www.aworldatschool.org

A young woman with long dark hair is speaking into a microphone. She is wearing a pink shirt. In the background, there is a banner with the Plan International logo and some handwritten text on a whiteboard. The text on the whiteboard includes "Svalbena LA", "Nicolina", and "SAY".

La voz adolescente de Bolivia: Niña presentando un discurso en el lanzamiento del evento "Por ser niña" en Bolivia

Globalmente, una de cinco niñas en todo el mundo ven denegado su derecho a la educación por las realidades diarias de la pobreza, la discriminación y la violencia. Todos los días, las jóvenes se pierden la educación, aisladas de sus amigos, forzadas a casarse y sometidas a la violencia.

Esto no solo es injusto. También es un gran desperdicio de potencial con consecuencias graves a nivel global. El apoyo a la educación de las niñas es una de las mejores inversiones individuales que podemos hacer para ayudarlas a acabar con la pobreza. Una niña que ha completado su educación...

... tiene menos probabilidades de sufrir la violencia o casarse y tener hijos mientras ella misma es una niña.

... tiene más probabilidades de estar alfabetizada, ser saludable y sobrevivir para llegar a la madurez, como también las tienen sus hijos. ... tiene más probabilidades de reinvertir sus ingresos en su familia, comunidad y país. ... tiene más probabilidades de entender sus derechos y ser una fuerza para el cambio.

El poder de esto es asombroso: salva vidas y transforma futuros, liberando el increíble potencial de las niñas y sus comunidades.

La campaña *Por ser niña* de Plan está apoyando a cuatro millones de niñas para que adquieran la educación, las destrezas y el apoyo que necesitan para pasar de la pobreza a la oportunidad.

Únase a la campaña *Por ser niña* en

plan-international.org/girls



Plan

Plan

Sede internacional

**Dukes Court, Duke Street, Woking,
Surrey GU21 5BH, Reino Unido**

t +44 (0) 1483 755155 f +44 (0) 1483 756505

e info@plan-international.org plan-international.org

Plan Limited es una filial que pertenece en su totalidad a Plan International, Inc (una corporación sin fines de lucro registrada en el estado de Nueva York, EE. UU.). Una Compañía Limitada registrada en Inglaterra. Registro Número 03001663. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación se puede reproducir, almacenar en un sistema de recuperación o transmitir, en ninguna forma y por ningún medio, electrónico, mecánico, fotocopia o de otra forma, sin el permiso previo de Plan Ltd. Envíe un correo electrónico a info@plan-international.org para obtener más información. Esta publicación también está disponible en línea en plan-international.org/publications.