



# Haciendo lo correcto por las niñas y los niños

**Una guía sobre programación de  
derechos del niño para profesionales**



**Save the Children**

# Haciendo lo correcto por las niñas y los niños

**Una guía sobre programación de  
derechos del niño para profesionales**



**Save the Children**

**Save the Children lucha por los derechos del niño.  
Mejoramos de forma inmediata y duradera las vidas de niñas y niños de todo el mundo.**

**La Alianza Internacional Save the Children es el movimiento independiente para la infancia más grande del mundo. Cuenta con 27 oficinas nacionales y realiza las labores del programa en más de 100 países.**

Producción de la versión en español:

© Save the Children Suecia, Programa Regional para América Latina y el Caribe

Calle La Santa María 120, Lima-Perú

Teléfono 51 1 4229292

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

[postmaster@scslat.org](mailto:postmaster@scslat.org)

Primera edición 2008

© Alianza Internacional Save the Children 2008

ISBN 978-9972-696-64-0

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú

N° 2009-06517

Esta publicación está protegida por los derechos de autor; sin embargo, puede ser reproducida por cualquier medio sin necesidad de pago ni permiso para fines didácticos, pero no para la venta. Para copiar el material con otros fines, se debe obtener un consentimiento previo de la editorial.

Foto de carátula: Christie Johnston

*Mohammed, 12, quien asiste a la escuela para niñas y niños trabajadores domésticos en Calcuta, India. Más de 50,000 niñas y niños trabajan como empleados domésticos en Calcuta, muchos de ellos sin paga y sin acceso a la educación.*

Coordinadores responsables de la versión en Español: Angels Simon, Yehude Simon y Lenny Merino.

Edición: Kathryn O'Neill

Traducción: Judy Carrera

Diagramación: Grasshopper Design Company para la primera edición.

Y para la versión en español: QP Consultora Editorial.

# Contenido

Presentación	v
Prefacio	vii
Agradecimientos	ix
Abreviaturas y siglas	x
<b>1 Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2 Programación de los derechos del niño</b>	<b>4</b>
<b>3 Análisis situacional de los derechos de la niñez</b>	<b>21</b>
<b>4 Planificación de un programa</b>	<b>40</b>
<b>5 Monitoreo, evaluación, aprendizaje y retroalimentación</b>	<b>54</b>
<b>6 Organizaciones socias y relaciones de trabajo</b>	<b>71</b>
<b>7 Incidencia en derechos del niño</b>	<b>86</b>
<b>8 La programación de derechos del niño y las emergencias</b>	<b>104</b>
<b>9 Cómo convertirnos en una organización con enfoque de derechos</b>	<b>129</b>
Glosario	143



# Presentación

Cuando en 1989 la Asamblea General de Naciones Unidas adoptó la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) y empezó el proceso de ratificación de los Estados Miembros, ingresamos a un nuevo periodo histórico en la calidad de las relaciones entre organismos públicos, la sociedad y las niñas y niños en todo el mundo. La CDN dio luz a un nuevo contrato social fundamentado en dos premisas básicas: El reconocimiento de niñas y niños como sujetos activos de derechos y de los Estados Parte como garantes de la responsabilidad no delegable de crear las condiciones necesarias para que se dé el ejercicio completo de estos derechos, conforme han sido consagrados en este instrumento de las Naciones Unidas.

Durante esta travesía por los diversos contextos económicos, culturales y sociales, inclusive en regiones seriamente afectadas por conflictos, la CDN ha sido incorporada en las nuevas legislaciones y ha encontrado su camino para formar parte de los tratados y las definiciones doctrinarias, con la sociedad civil organizada, asumiendo un papel protagónico, tanto en los ámbitos nacionales como internacionales. El sistema de monitoreo universal, que en esencia comprende al Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas, ha acompañado a los Estados Parte en su recorrido destacando — por medio de sus observaciones y recomendaciones — la necesidad de concentrar esfuerzos para incrementar la implementación de las disposiciones y principios de la CDN.

Save the Children, junto con otras organizaciones no gubernamentales internacionales, ha promovido — y continúa haciéndolo — los diferentes caminos presentados en este proceso. Al mismo tiempo, ha reconocido en los últimos años que la legitimidad de la CDN — así como otros tratados de derechos humanos — radica en la capacidad de los Estados para emplear un enfoque de derechos en el diseño de las políticas. De esta manera, por medio de

una serie de iniciativas, Save the Children ha trabajado estratégicamente para poner en marcha una agenda conceptual, la cual será aceptable en diferentes partes del mundo y en todos los niveles de la sociedad.

Con esta publicación, Save the Children reafirma su compromiso con las políticas que salvaguardan los derechos del niño y también llama la atención sobre la necesidad de tomar medidas concretas en esta dirección, en la forma de una guía que sea práctica para realizar la implementación de una programación de las políticas públicas a partir de un enfoque de derechos . Esta guía, que sin lugar a dudas ha venido siendo enriquecida por Save the Children con su propia experiencia y que toma en cuenta una amplia gama de escenarios posibles para su implementación, ofrece un gran incentivo para llevar a la CDN más allá de toda retórica y de falsas alabanzas, hacia un enfoque de derechos así como hacia un nivel más práctico: uno que ejerce un impacto directo sobre aquellas políticas que aseguran los derechos del niño y el adolescente alrededor del mundo. Al ponernos a la altura de los nuevos retos que se presentan como resultado de la aplicación de la CDN, en un contexto donde el fortalecimiento de las entidades nacionales, regionales e internacionales que trabajan para promover y proteger los derechos de niñas y niños es esencial, la presente publicación de Save the Children representa una contribución particularmente significativa en esta nueva era en la historia de los derechos de la niñez.

**Dr. Norberto I. Liwski**

Ex miembro  
Comité CDN

# Prefacio

La lucha por los derechos de las niñas y los niños se encuentra en el seno de la misión de Save the Children. En el contexto de un mundo en el que las niñas y niños siguen padeciendo hambre, sufren enfermedades prevenibles, son maltratados y explotados, un mundo en el cual se les niega el acceso a la educación, en ese contexto Save the Children trabaja para darles el mejor inicio posible en la vida y asegurar que sus derechos sean universalmente reconocidos.

La Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas (CDN) rige todas las actividades que Save the Children realiza. Cuando la CDN fue ratificada por la gran mayoría de Estados, trajo consigo un compromiso mundial renovado hacia los derechos de las niñas y los niños y hacia la mejora de sus vidas. Por lo tanto, Save the Children busca aplicar un enfoque de derechos del niño tanto en su trabajo de desarrollo como en el humanitario. Los conceptos que sostienen este enfoque se encuentran en nuestro manual *Programación de los Derechos del Niño: Cómo Aplicar un Enfoque de Derechos en la programación*.

Sin embargo, a pesar de la cada vez más amplia aceptación de la necesidad de aplicar los enfoques basados en los derechos de las niñas y los niños de manera sistemática, hemos comprobado lo difícil que resulta pasar de la comprensión conceptual a la práctica real. La aplicación sigue siendo irregular y poco metódica.

La presente guía para profesionales es un complemento de nuestro manual, que nos brinda una serie de explicaciones, herramientas, listas de control, estudio de casos, ejemplos de programa y referencias clave. La mayoría se ha tomado de nuestra propia experiencia global. La guía le presenta lo que quienes aplican la programación de derechos del niño ya probaron que funciona además de responder a algunas de las preguntas recurrentes.



Invitamos a los profesionales en el campo del desarrollo y la ayuda humanitaria a asumir el reto de hacer realidad los derechos de las niñas y los niños. Hagan que la programación de derechos del niño sea parte de sus actividades diarias. Prueben las herramientas, adáptenlas y desarrollen nuevas.

Nosotros necesitamos aprender de sus experiencias, por lo que les agradeceré que las documenten y compartan con nosotros. Juntos podemos lograr un progreso real en la programación de derechos del niño, para el beneficio de las niñas, los niños y los adolescentes en todas partes del mundo.

**Barry Clarke**

Ex-Presidente, Alianza Internacional Save the Children

# Agradecimientos

Esta guía ha sido producida por la Red de Intercambio Profesional de la Programación de los Derechos del Niño de Save the Children (RIP-PDN). El proyecto ha sido coordinado por Duncan Trotter, por encargo de la red y con mucho material recopilado y redactado por Amanda Harding, una consultora independiente. Asimismo, les damos las gracias a todas aquellas personas que se encuentran en las oficinas y en los programas de Save the Children quienes han contribuido con ejemplos de su trabajo.

Save the Children agradece a las siguientes organizaciones por permitirnos incluir sus recursos en el CD-ROM que acompaña esta publicación: la Red de Información sobre los Derechos del Niño (CRIN), el Comité Permanente entre Organismos (IASC, por sus siglas en inglés) y el Grupo de ONG para la Convención sobre los Derechos del Niño.

Entre los documentos que acompañan la presente publicación tenemos:

*Participation by Crisis-affected Populations in Humanitarian Action: A handbook for practitioners*, 2003, reproducido con permiso de ALNAP. Una edición actualizada y revisada estará disponible en ALNAP en el 2008. [www.alnap.org](http://www.alnap.org)

*G. Lansdown, La Evolución de las Facultades del Niño*, 2005, UNICEF IRC – Centro de Investigaciones Innocenti y Save the Children Suecia, reproducido con permiso de UNICEF IRC. Copias de esta publicación están disponibles sin cargo alguno en UNICEF IRC o pueden ser descargadas del sitio Web: [www.unicef-irc.org](http://www.unicef-irc.org)

*Medición del Impacto y rendición de cuentas en emergencias: Una guía suficientemente buena* ha sido incluida con el permiso de la editorial, Oxfam GB, para el Emergency Capacity Building Project. El texto completo está disponible en copia impresa en Oxfam Publishing (en inglés) [www.oxfam.org.uk/publications](http://www.oxfam.org.uk/publications)

## Miembros de la RIP-PDN de la Alianza Internacional de Save the Children

Mikkel Balslev (Dinamarca, Coordinador RIP-PDN)

Bill Bell (Reino Unido)

Glenn Bond (Australia)

Guy Cave (Myanmar)

Sylvia van Dijk (México)

Almudena Escorial (España)

Eva Geidenmark (Suecia)

Anne Ma Grosland (Noruega)

Dan Rono (EEUU)

Carlotta Sami (Italia)

Susanna Tan (Finlandia)

Duncan Trotter (Reino Unido)

Jay Wisecarver (Suecia)

# Abreviaturas y siglas

ASDN	Análisis Situacional de los Derechos del Niño
CDN	Convención sobre los Derechos del Niño
PI	Protección infantil
EDN	Enfoque de Derechos del Niño
PDN	Programación de los Derechos del Niño
OCB	Organizaciones Comunitarias de Base
PPE	Plan de Preparación ante Emergencias
OR	Organizaciones Religiosas
MIG	Monitoreo de Impacto Global
AED	Análisis de la Economía Doméstica
PEDDHH	Programación con Enfoque de Derechos Humanos
M&E	Monitoreo y Evaluación
ONGI	Organización No Gubernamental Internacional
ONG	Organización No Gubernamental
DERP	Documento de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza
ED	Enfoque de Derechos

## Nota del editor

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias negativas entre mujeres y hombres o niñas y niños es una de las preocupaciones de Save the Children Suecia.

Sin embargo, con el propósito de evitar la sobrecarga de texto al determinar la existencia de ambos sexos en la lengua española (por ejemplo: “las niñas, los niños, los y las adolescentes”), en esta publicación se ha optado por utilizar el masculino genérico en la mayoría de los casos, es decir: “los niños”, sobreentendiéndose que todas las menciones representan a ambos géneros.

# I. Introducción

Esta guía para profesionales que desean realizar la programación de los derechos del niño (PDN) le ayudará a aplicar los principios y valores de los derechos del niño en cada una de las etapas de su programación. Asimismo, responde a muchas de las preguntas del tipo “Cómo”, preguntas que el personal y las organizaciones que están utilizando el enfoque de PDN nos han planteado.

La PDN coloca a las niñas y los niños en el centro de su programación. Reconoce a las niñas y los niños como sujetos de derechos y le ayuda a comprometerlos como agentes en su propio desarrollo. Reconoce a los gobiernos como los principales garantes en el cumplimiento de los derechos del niño y promueve que la ciudadanía exija rendición de cuentas. Esto asegurará que sus planes y actividades se basen en cuatro principios fundamentales relacionados con los derechos de las niñas y los niños: supervivencia y desarrollo, no-discriminación, participación de la niñez y el interés superior del niño.

Cada capítulo le brinda: pasos clave probados y examinados; consejos clave para ayudarlo mientras inicia el proceso; estudios de casos exitosos de una serie de países y contextos; una sección ‘Sí, pero...’ con los dilemas más comunes y sus posibles soluciones; y publicaciones, así como sitios Web clave por si usted necesitara mayor información. Los pasos clave y casos han sido tomados principalmente de la experiencia global de Save the Children.

Esta guía muestra además que adoptar un enfoque de derechos del niño es el modo más efectivo para lograr cambios positivos y duraderos para las niñas y los niños, sus familias y comunidades. No es un proceso fácil de emprender (muchas organizaciones aún se encuentran ocupándose de los retos que esto supone). Tomará tiempo, recursos (tanto humanos como financieros) y compromisos tanto en el corto como en el largo plazo. Puede que usted necesite cambiar el modo en que su organización funciona, su cultura, estructura y gestión. Puede también que usted necesite cambiar la manera en que trabaja con las niñas y los niños, las comunidades, las organizaciones y donantes. Pero su inversión le dará grandes recompensas.

## ¿A quién está dirigida esta guía?

La guía PDN está diseñada principalmente para aquellas personas que trabajan en programas de ayuda humanitaria y de desarrollo, en una amplia gama de situaciones y contextos. Ha sido redactada teniendo en mente las necesidades del personal directivo de programas nacionales. También tiene en la mira a quienes toman las decisiones organizacionales, consultores de políticas y al personal de apoyo de los programas. Asimismo, es relevante para sus organizaciones socias, donantes y para quienes tengan interés en aplicar el enfoque de derechos humanos y de derechos del niño.

La guía da por sentado que usted:

- posee conocimientos básicos acerca de la CDN;
- tiene un entendimiento básico de la PDN, sus conceptos y principios y que está familiarizado con los conceptos básicos de la programación (por ejemplo, el ciclo del programa, incluyendo planificación, establecimiento de prioridades y objetivos, implementación, monitoreo y evaluación);
- tiene un entendimiento básico de la buena práctica en la ayuda humanitaria y desarrollo; y,
- de preferencia, ha leído el manual *Programación de los Derechos del Niño: Cómo aplicar un Enfoque de Derechos en la programación* (Save the Children, 2005).

## Cómo utilizar esta guía

Esperamos que la presente guía le brinde un marco conceptual que pueda utilizar para incorporar la perspectiva de los derechos del niño cuando usted deba redactar las nuevas estrategias y planes o cuando deba actualizar los documentos existentes. Los siguientes consejos lo ayudarán a aprovechar al máximo esta guía:

- Lea el capítulo 2 con detenimiento, ya que es más conceptual que los demás porque expone lo que queremos decir con programación de los derechos del niño, las herramientas clave y los procesos involucrados. La comprensión del capítulo 2 es esencial, pues ofrece la base para cada capítulo posterior.
- Los capítulos 3, 4 y 5 revisan las tres etapas clave de un ciclo de programación de derechos del niño (análisis situacional; planificación; y, monitoreo, evaluación, aprendizaje y retroalimentación).
- Los capítulos 6, 7 y 8 presentan tres aspectos de la implementación de un enfoque de derechos de la niña y el niño a mayor profundidad — organizaciones socias y relaciones laborales, incidencia y emergencias.
- El capítulo 9 se ocupa de lo que significa convertirse en una organización con enfoque de derechos.

Pruebe las diversas herramientas con miembros de su equipo. No se trata de anteproyectos pero sí deben de ser explorados y adaptados a su contexto específico. Lo animamos a que ponga a prueba las ideas y a que comparta su propia experiencia y sus puntos de vista con los demás. Usted puede utilizar la presente guía durante el programa de inducción para personal nuevo, con las organizaciones socias y los donantes, en los talleres de planificación, sesiones de capacitación y en cualquiera de las etapas de su ciclo programático.

## Recursos del CD-ROM

En algunas ediciones de este libro se incluye un CD-ROM que contiene varios documentos a los que se hace referencia en la guía o en las secciones de mayor información.

## Notas

<sup>1</sup> Estos conceptos han sido previamente presentados en el manual *Programación de los Derechos del Niño: Cómo aplicar un Enfoque de Derechos en la programación*, Save the Children, 2005.

<sup>2</sup> Para un análisis del progreso de Save the Children hasta la fecha, ver *A Study to Benchmark Progress in Adopting and Implementing Child Rights Programming*, Save the Children, 2004.

<sup>3</sup> Ver, por ejemplo, *Toolkits: A practical guide to monitoring, evaluation and impact assessment*, Save the Children, 2003.

## 2. Programación de los derechos del niño

### **Al final de este capítulo usted:**

- se enterará de cuáles son los valores y principios de los derechos humanos que constituyen la base para la programación de los derechos del niño (PDN);
- entenderá las herramientas clave de la PDN y cómo aplicarlas; y,
- sabrá cómo planear las actividades de su programa, con el objetivo de ayudar a las y los garantes a cumplir con sus obligaciones, así como a ayudar a los sujetos de derechos a reclamar sus derechos ante los garantes.

Este capítulo explica lo que queremos decir con programación de los derechos del niño y le presenta las herramientas clave que usted necesita para asegurar que sus actividades de programa y su trabajo de actividades de incidencia se basen en la protección y el cumplimiento de los derechos de las niñas y los niños, así como ayudar a otros a lograr lo mismo.

### **¿Qué es la programación de los derechos del niño?**

Los enfoques de derechos para el trabajo de ayuda humanitaria y desarrollo tienen como punto de partida los principios y estándares fundamentales sobre los derechos humanos. La programación de derechos del niño (PDN) se origina sobre estos principios y sobre los principios generales de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) de las Naciones Unidas. En el 2005, Save the Children elaboró una declaración de intención organizacional (ver siguiente cuadro) sobre la PDN. Esta declaración se ajusta a lo expuesto en el Acuerdo para el Desarrollo basado en Derechos Humanos de las Naciones Unidas, pactado en el 2003.

De igual manera, si su organización está comprometida con la PDN, usted deberá utilizar los valores y principios presentados en la CDN como sus guías. Todo su programa y trabajo de incidencia deberá basarse en dos actividades clave: ayudar a los garantes a cumplir con sus obligaciones y apoyar a las niñas y los niños (como sujetos de derechos) a reclamar sus derechos. (Ver la sección sobre garantes y sujetos de derechos en la página 7).

## **Programación de los derechos del niño: El acuerdo de Save the Children<sup>4</sup>**

**Realización de los derechos.** Todo el trabajo programático de Save the Children, incluido el desarrollo y la asistencia humanitaria y todas las intervenciones en políticas, deberán promover la realización de los derechos de las niñas y los niños establecidos en la CDN y otros instrumentos internacionales de derechos humanos.

**Estándares y principios.** Los valores y principios de los derechos del niño derivados de la CDN y de otros instrumentos internacionales de derechos humanos deberán guiar el trabajo de Save the Children en todos los sectores y en todos los lugares, durante todas las etapas del proceso de programación.

**Obligaciones y deberes.** Todo el trabajo de Save the Children deberá contribuir al desarrollo de las capacidades de los garantes para cumplir con sus obligaciones de respetar, proteger y cumplir con los derechos de las niñas y los niños. Save the Children deberá empoderar y apoyar a niñas y niños como sujetos de derechos, directamente y por medio de sus familias y comunidades, así como contribuir a la exigencia de sus derechos.

Un modo útil de pensar en la PDN es en términos de las definiciones de cada palabra:

*Niño – Todas las personas menores de 18 años de edad, se caracteriza como una etapa de evolución de capacidades y de vulnerabilidades relativas a las de los adultos.*

*Derechos – Se definen como los derechos humanos, internacionalmente reconocidos, que se aplican a las niñas y los niños establecidos, principalmente, en la CDN, pero que también se encuentran en todos los otros tratados de derechos humanos.*

*Programación – La gestión relativa a un conjunto de actividades, incluyendo el análisis, el planeamiento, la implementación y el monitoreo, orientada hacia un objetivo o meta definido que involucre buena práctica de desarrollo.*

Juntas dan una definición operativa de la PDN:

*La programación de los derechos del niño significa utilizar los principios de los derechos de la niña y el niño para planificar, implementar y monitorear los programas con el objetivo global de mejorar la situación de las niñas y los niños, para que toda niña y niño pueda disfrutar plenamente de sus derechos y pueda vivir en sociedades en las que se reconozcan y respeten los derechos de las niñas y los niños.*



## Niñas, niños e infancia

La comprensión de lo que es la infancia cambia significativamente alrededor del mundo. Existen percepciones distintas sobre lo que las niñas y los niños necesitan para su desarrollo óptimo, sobre los entornos que facilitarán de una mejor manera la satisfacción de esas necesidades y sobre la forma y nivel de protección adecuados para niñas y niños de una edad específica. Un adolescente de 17 años tiene necesidades y capacidades muy distintas a las de un bebé de 6 meses de edad. Una niña o niño de 10 años en un país puede estar protegido de responsabilidades económicas o domésticas, mientras que en otro país tales responsabilidades son consideradas beneficiosas tanto para la niña o el niño, como para su familia. ¿Cómo pueden los gobiernos y las sociedades, incluidos los padres de familia y las personas encargadas de su cuidado, interpretar y aplicar estándares de derechos humanos a través de percepciones tan diversas sobre la infancia? Esta es una de las preguntas que usted debe considerar en el contexto en el cual trabaja.

Es necesaria la sensibilización y comprensión de la ‘evolución de las facultades’ de la infancia y de las niñas y los niños para utilizar eficientemente la PDN (ver cuadro abajo).

### **Evolución de las facultades y niñez<sup>5</sup>**

La ‘niñez’ es entendida de diversas maneras por las diferentes sociedades, lo que lleva a los adultos a ver a las niñas y los niños a través de un número de supuestos predeterminados que dicen cómo son tratados y qué se espera que puedan lograr. La tendencia es juzgar las competencias de niñas y niños en comparación con estándares de personas adultas, en lugar de valorar lo que las niñas y niños pueden ofrecer como tales.

La CDN reconoce que las niñas y los niños en diferentes espacios y culturas, con diferentes experiencias de vida, adquirirán competencias a edades diferentes y que este proceso variará según las circunstancias. Las niñas y los niños no adquieren competencias simplemente como consecuencia de su edad, sino que influyen diversos factores externos tales como la experiencia, la cultura, el grado de apoyo y las expectativas de los padres de familia.

El concepto de ‘facultades evolutivas’ es esencial para el equilibrio entre el empoderamiento y la protección, incorporado en la CDN. Este equilibrio reconoce a las niñas y los niños como agentes activos de sus propias vidas, con derecho a ser escuchados, respetados y a que se les dé una mayor autonomía en el ejercicio de sus derechos, además de tener el derecho a la protección de acuerdo con su relativa inmadurez y juventud.

Es importante reconocer que la evolución de las facultades de las niñas y los niños no ejerce influencia sobre el respeto de sus derechos, como tales; todos los derechos estipulados en la CDN se extienden a todas las niñas y los niños, sin considerar sus facultades.

## Herramientas clave

A continuación presentamos las herramientas clave que usted necesita para utilizar la PDN en sus actividades diarias. Cada icono representa una respectiva herramienta que le ayudará a identificarla más fácilmente conforme usted trabaje cada capítulo de esta guía.



**La relación entre el garante y el sujeto de derecho**



**Los cuatro principios generales de la CDN**



**Círculos de influencia y obligación**



**Dimensiones de cambio**



**Los tres pilares**



**El ciclo del aprendizaje y la retroalimentación**

El siguiente diagrama muestra cómo el ciclo de la programación de derechos del niño está arraigado en el entendimiento de los principios de los derechos humanos y de los principios de los derechos del niño. La relación entre los garantes y los sujetos de derechos conforma todas las etapas subsiguientes del ciclo. Después, el ciclo pasa por el análisis, utilizando la herramienta de *los círculos de influencia y obligación* (ver capítulo 3 sobre la realización de un análisis situacional de los derechos de la niñez - ASDN). De ahí prosigue al planeamiento donde se utilizan las *dimensiones de cambio* como su marco conceptual (ver capítulo 4). La implementación deberá ser un equilibrio del trabajo realizado a lo largo de los *tres pilares*. El monitoreo y la evaluación ofrece la base para *el ciclo del aprendizaje y la retroalimentación*.

## El ciclo del programa de los derechos del niño



## Una importante nota sobre las modalidades de trabajo

Utilizar un enfoque de PDN significa adoptar ciertos modos de trabajo (procesos) que están bien cimentados en los derechos humanos y en los principios de los derechos del niño. Tenga esto presente en cada una de las etapas de su trabajo y cuando utilice las herramientas presentadas en esta guía.

Los procesos clave son:

- involucrar a niñas y niños en cada una de las etapas del ciclo programático.
- trabajar con las niñas y los niños más vulnerables y contrarrestar la discriminación.
- crear un ambiente de respeto de derechos a través del reestablecimiento de las relaciones de poder en favor de las niñas y los niños y sus derechos.
- trabajar con organizaciones socias.
- trabajar con el Estado y habilitarlo.
- empoderar a la sociedad civil y fomentar la participación de la comunidad.

Los dos primeros se relacionan directamente con dos de los cuatro principios generales de la CDN (ver “Los cuatro principios generales de la CDN” en la página 8). El concepto de ambiente de respeto de derechos está presentado en el capítulo 3, sobre el análisis situacional de los derechos de la niñez (ASDN). El trabajo con las organizaciones socias se presenta en mayor detalle en el capítulo 6.

El grado en el que usted puede implementar estos modos de trabajo dependerá de su contexto.

A continuación le presentamos los detalles de cada una de las herramientas clave para la PDN.

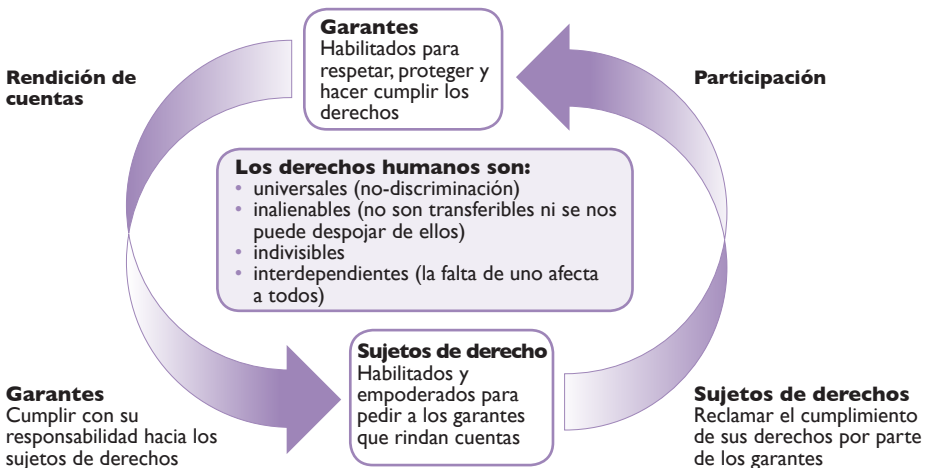


## La relación entre el garante y el sujeto de derecho

Un elemento fundamental del enfoque de derechos es el proceso por el cual los garantes cumplen con sus obligaciones y se les pide que rindan cuentas de sus obligaciones y por el cual los sujetos de derechos están empoderados para reclamar sus derechos. Por lo tanto, usted necesita entender bien cómo opera esta relación en los diversos niveles de su contexto particular. Su programa deberá ayudar a facilitar el funcionamiento efectivo de la relación entre el garante y el sujeto de derecho. Puede que usted necesite tomar medidas para hacer que los garantes rindan cuentas y para apoyarlos en el cumplimiento de sus obligaciones. Puede también que usted necesite fortalecer las capacidades de las niñas y los niños y facilitar su empoderamiento como sujetos de derechos (y a otros en la sociedad civil), para reclamar los derechos que les corresponden.

El diagrama siguiente describe esta relación.

### La relación entre los garantes y los sujetos de derechos



## ¿Quiénes son los garantes?

Los garantes son aquellos que tienen obligaciones bajo la CDN y otros tratados de derechos humanos. El Estado es el principal garante. Tiene la obligación de respetar, proteger y hacer cumplir los derechos de las personas. Es posible que delegue algunas de sus responsabilidades a otros (como a las empresas privadas o los grupos de la sociedad civil). La comunidad internacional también tiene la obligación de apoyar al Estado para que cumpla con su responsabilidad de cumplir con los derechos de las niñas y los niños. Los padres de familia y otros adultos responsables del cuidado de las niñas y los niños también son garantes, con responsabilidades específicas hacia la niñez. Este grupo puede ser descrito como garantes secundarios. Otras personas y grupos pueden tener ciertas responsabilidades con las niñas y los niños, según los códigos morales de la sociedad o cultura particular. Estos suelen ser deberes morales más que deberes legales.

A continuación le brindamos mas detalles sobre las responsabilidades del Estado:

Como garante principal, el Estado tiene la obligación de respetar, proteger y hacer cumplir plenamente los derechos de las niñas y los niños:

- *Respetar*.- Los Estados no deben interferir directa ni indirectamente con el goce del derecho.
- *Proteger*.- Los Estados deben adoptar medidas que prevengan que terceros interfieran con el goce del derecho.
- *Hacer cumplir (facilitar)*.- Los Estados deben tomar medidas legislativas, administrativas, presupuestales, judiciales, de promoción y de otra índole, dirigidas al pleno cumplimiento de los derechos.
- *Cumplir (proporcionar)*.- Los Estados deben brindar directamente la asistencia o los servicios para alcanzar la realización de estos derechos.

Los sujetos de derechos deben estar facultados para reclamar sus derechos y para hacer que los garantes cumplan con rendir cuentas del cumplimiento de sus obligaciones. La capacidad de una niña o un niño para realizar esto directamente cambiará con el tiempo según la evolución de sus facultades. Los sujetos de derechos también tienen la obligación de respetar los derechos de otras personas.

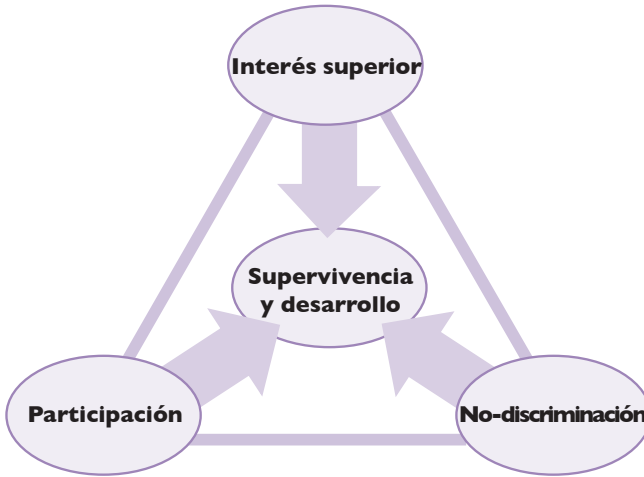


## Los cuatro principios generales de la CDN

Para que la relación entre los garantes y los sujetos de derechos funcione efectivamente para la infancia, se necesita un ‘ambiente de respeto de derechos’ en el cual se cumplan los cuatro principios generales de la CDN. Los cuatro principios generales son: los derechos a la vida, a la supervivencia y al desarrollo; la no-discriminación; la participación de la niñez y el derecho a ser escuchado; y el interés superior del niño. Estos se basan en

los principios de los derechos humanos, a la vez que toman en cuenta la situación de las niñas y los niños y la evolución de sus facultades. Una explicación completa puede ser consultada en el manual *Programación de los Derechos del Niño: Cómo aplicar un Enfoque de Derechos en la programación* (Save the Children, segunda edición, 2005). Esta guía describe cómo dichos principios pueden ser aplicados en la práctica.

### Los cuatro principios generales de la CDN



### Supervivencia y desarrollo

Mientras que la supervivencia de las niñas y los niños suele relacionarse directamente con el derecho del niño a la vida, el derecho de las niñas y los niños al desarrollo (según la CDN) debe ser interpretado en su sentido más amplio, comprendiendo el desarrollo físico, psicológico, emocional, social y espiritual del niño. El Estado, como garante primario, tiene la obligación de asegurar la supervivencia y el desarrollo de las niñas y los niños en su máxima expresión posible. Donde el Estado no pueda asumir sus responsabilidades (o en ocasiones en que no esté dispuesto a hacerlo), podría ser necesario que los donantes internacionales, las ONG, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado deban apoyar y complementar al Estado emprendiendo respuestas financieras, técnicas y logísticas.

Para cumplir con el derecho de las niñas y los niños a la supervivencia y el desarrollo en la práctica, usted necesita:

- sensibilización y comprensión de la infancia y la evolución de las facultades de las niñas y los niños. También deberá proporcionar información y capacitaciones adecuadas para las niñas y los niños con quienes trabaje, para el gobierno y las organizaciones socias.
- analizar la capacidad del Estado para darle prioridad a la supervivencia

y el desarrollo de las niñas y los niños, que incluya: recursos financieros, asignaciones presupuestales y mecanismos de financiamiento; políticas públicas y legislación; capacidades técnicas y de organización. También deberá **analizar** las capacidades de otros grupos (la sociedad civil, las organizaciones internacionales, el sector privado, etc.) que contribuyen al cumplimiento del derecho de los niños a la vida, la supervivencia y el desarrollo.

- planificar los programas en base a este análisis, incluyendo las perspectivas de todos los actores relevantes en el proceso.
- implementar **mecanismos** que fortalezcan la capacidad del Estado para cumplir con sus obligaciones al tiempo que trabaja con una amplia gama de otras organizaciones socias
- monitorear y evaluar sobre la base de indicadores claros que midan los cambios directos en las vidas de las niñas y los niños, así como los cambios en la capacidad, las políticas, la legislación y las actitudes.

### **No-discriminación**

La CDN se centra en la erradicación de la discriminación en tres áreas principales: en contra de niñas y niños de manera individual, en contra de grupos específicos de niñas y niños y en contra del grupo poblacional como un todo. Abordar la discriminación no es simplemente un asunto de imponer estrategias de arriba hacia abajo. En lugar de ello, sus programas deberían analizar las relaciones de poder y la discriminación y el impacto que estas tienen en las niñas y los niños con quienes trabaja.

En la práctica, esto quiere decir que:

- su organización debe promover la no-discriminación y la **sensibilización** en la diversidad. Así como usted podría brindar información y capacitación adecuada a los niños y las niñas con quienes trabaje, así mismo podría hacerlo a los gobiernos y organizaciones socias
- usted debe incluir el **análisis** específico acerca de la no-discriminación y la diversidad como parte de su análisis situacional de los derechos de la niñez (ASDN), conforme a lo establecido en el capítulo 3, lo que considera:
  - cuáles son los grupos de niñas y niños que están siendo discriminados (asegúrese de que los datos están desagregados).
  - múltiples maneras de discriminación sobre la base de diferentes aspectos de identidad social; por ejemplo, una niña con discapacidad perteneciente a un grupo étnico minoritario.
  - un análisis del trabajo que otros grupos locales, nacionales o internacionales estén realizando para abordar la discriminación.
- usted debe **planificar** los objetivos y las metas de incidencia que reflejen el análisis de la no-discriminación y que demuestre claramente cómo será abordada la discriminación.

- usted debe **implementar** su programa de modo que entable relaciones con las niñas y los niños, logre su empoderamiento e impacte en aquéllos que afrontan la discriminación, en aquéllos que sensibilizan interna y públicamente sobre temas de discriminación y en aquéllos que demuestran ante otros el valor y las capacidades de niñas y niños vulnerables, considerándolos actores sociales.
- en el **monitoreo** y la **evaluación** usará indicadores claros para medir la reducción en la discriminación y los cambios en las actitudes. Asimismo, deberá considerar los impactos propuestos y los no intencionados sobre diferentes grupos así como obtener los puntos de vista de una variedad de actores.

### Participación de la niñez y el derecho del niño a ser escuchado

El «derecho de participación» y el «derecho del niño a ser escuchado», tal como está consagrado en la CDN, supone que niñas, niños y adolescentes tengan la oportunidad de expresar sus puntos de vista, que sus opiniones sean tomadas en cuenta en la toma de decisiones y logren cambios en todos los asuntos que afectan sus vidas. La participación de la niñez es la participación informada y voluntaria de las niñas y los niños, incluyendo la de los más marginados y la de aquellos de distintas edades y capacidades, en cualquier asunto que les concierne.

En la práctica, esto significa:

- **sensibilización** y comprensión de las facultades evolutivas de los niños y su capacidad para actuar en su nombre. (Por ejemplo, existen diferentes maneras de hacer participar a niños mayores y más adolescentes, dependiendo de su nivel de comprensión y su capacidad para participar. (Ver las referencias al final de este capítulo)
- **analizar** el entorno del programa para identificar los obstáculos que impiden que las niñas y niños expresen sus puntos de vista o para que sus voces sean escuchadas.
- **planificación:** usted deberá crear espacios y oportunidades para que los puntos de vista de los niños influyan en el diseño de programas.
- **implementación:** usted deberá crear espacios y oportunidades para que las voces de las niñas y los niños sean escuchadas al interior de sus familias, dentro de sus comunidades y aun más allá; generar la confianza de las niñas y los niños, el conocimiento de sus derechos y la capacidad para protegerse a sí mismos; darle la oportunidad a niñas y niños para aprender y practicar habilidades importantes para la vida; y deberá empoderarlos como miembros de la sociedad civil y como ciudadanos activos y responsables.
- **monitoreo y evaluación:** utilice indicadores claros para medir el alcance de la participación de las niñas y niños y la creación de espacios y mecanismos para que sus opiniones sean tomadas en cuenta en la toma de decisiones.
- rendirle cuentas a las niñas y niños a través de la **retroalimentación**.



## **Asegurar una participación de alta calidad**

Save the Children ha desarrollado siete **estándares de prácticas** para guiar la participación de la niñez:

### **Los estándares para la participación de la niñez**

**Estándar 1:** Un enfoque ético: transparencia, honestidad y responsabilidad

**Estándar 2:** La participación de la niñez es apropiada y relevante

**Estándar 3:** Un entorno favorecedor y amigable para la niñez

**Estándar 4:** Igualdad de oportunidades

**Estándar 5:** El personal trabaja con efectividad y confianza

**Estándar 6:** La participación promueve la seguridad y protección de la niñez

**Estándar 7:** Asegurar el seguimiento y la evaluación

Una exploración a profundidad sobre estos estándares prácticos puede encontrarse en *Estándares para la Participación de la Niñez*, Save the Children, 2005.

## **El interés superior del niño**

Este principio toca cada uno de los aspectos en la vida de una niña y un niño, lo que significa que cada vez que se tomen decisiones que afecten la vida de las niñas y los niños se debe evaluar el impacto de dichas decisiones para asegurar que el interés superior del niño constituya la consideración principal; que los intereses de otros — sean los padres de familia, la comunidad o el Estado — no tengan un peso principal, a pesar de que puedan influir en el resultado final de una decisión.

En la práctica, esto quiere decir:

- que usted debe promover la **concientización** del principio del interés superior del niño y sus implicaciones para la toma de decisiones.
- que usted debe **analizar** de qué manera las políticas locales y nacionales, la legislación y la práctica dan un fondo real a lo importante que es tomar el interés superior del niño como consideración principal.
- **planeamiento:** permitir que los puntos de vista de los niños influyan en el diseño del programa.
- **implementación:** facilitar la participación directa de los niños en la implementación práctica de las actividades del programa.
- **monitoreo y evaluación:** emprender estudios de impacto en los niños para medir el impacto de las actividades del programa en las niñas y niños para luego evaluar si se está teniendo en cuenta el interés superior. Usted también debe medir el impacto de las actividades del programa sobre las políticas, la práctica, las actitudes y las comunidades para evaluar hasta qué punto el interés superior de los niños está siendo priorizado.

## Estudio de caso

En Uganda, los documentos que contienen memorias de trabajo se han convertido en herramientas muy valiosas en el trabajo que se viene realizando en materia de asuntos relacionados con el VIH, para ayudar a las niñas, los niños y a sus padres a prepararse para el futuro. La tarea de elaborar las memorias y manuales de trabajo ayuda a los padres de familia a encontrar las palabras para revelar su condición de personas que viven con VIH a sus hijos, hijas y a su familia extendida. Ayuda a que los padres puedan escuchar a sus hijos, además de involucrar a niñas y niños en la planificación de su futuro. Ayuda a padres e hijos a tomar en cuenta los asuntos legales, tales como legar sus propiedades a sus hijos y cómo hacer un testamento.

El proyecto ha sido aplaudido como un éxito sin precedentes. Ahora las familias y las comunidades están más abiertas a revelar su condición de personas viviendo con VIH, cuyo resultado es la reducción del estigma social sobre el VIH y SIDA en las áreas del proyecto. Las comunidades han encontrado modos prácticos para ayudar a las familias afectadas por el VIH, tales como eximirles el pago de las cuotas escolares para niñas y niños. El proyecto se ha expandido a más de 20 distritos en Uganda.

Save the Children aún apoya a su organización socia, la Comunidad Nacional de Mujeres que Viven con VIH/SIDA (NACWOLA, por sus siglas en inglés) ubicada en Uganda y en la actualidad está haciendo un trabajo sobre la memoria en Etiopía y Sudáfrica. El Programa de Capacitación en Memorias ha sido adaptado y utilizado por otras organizaciones de desarrollo en muchos países africanos y también es utilizado en Asia oriental. Muchas organizaciones están colaborando en Ten Million Memory Work Project, que apunta a compartir la memoria de trabajo con diez millones de personas en el 2010.



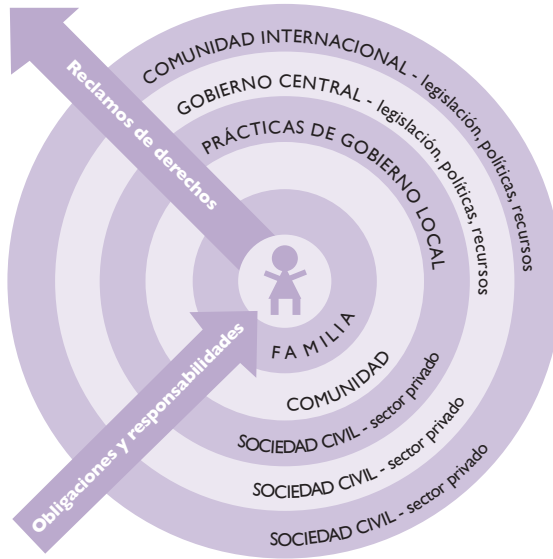
## Círculos de influencia y obligación

Utilice esta herramienta cuando haga su análisis situacional de los derechos de la niñez (ASDN). Lo ayudará a evaluar la dinámica entre los garantes y los sujetos de derechos y a identificar cualquier violación de derechos y brechas en su cumplimiento.

Los círculos de influencia y obligación son una herramienta práctica que usted puede utilizar para establecer dos asuntos clave: la dinámica de la relación que las niñas y los niños, como sujetos de derechos, tienen con una amplia variedad de grupos y personas diferentes; y las obligaciones que los garantes tienen en relación con las niñas y niños. Comprender quiénes son los garantes

y los actores en cada nivel y sus respectivos roles, responsabilidades y capacidades es un paso crucial. Le ayudará a planificar su programa, identificar a las posibles organizaciones socias y fijar los objetivos de su trabajo de incidencia. También le ayudará a asegurarse de que su trabajo en cualquiera de los niveles se basa en la información de los demás niveles y refuerza el trabajo realizado en todos ellos.

### Círculos de influencia y obligación



### Las dimensiones de cambio

Utilice esta herramienta para ayudarse a diseñar su programa y tratar las brechas identificadas por medio de su ASDN. También le ayudará a definir los indicadores de manera que pueda medir el impacto que su programa está generando. Realizar el mapeo de sus objetivos, indicadores y actividades contra las dimensiones de cambio le mostrará dónde usted debe fortalecer el diseño y la implementación de su programa.

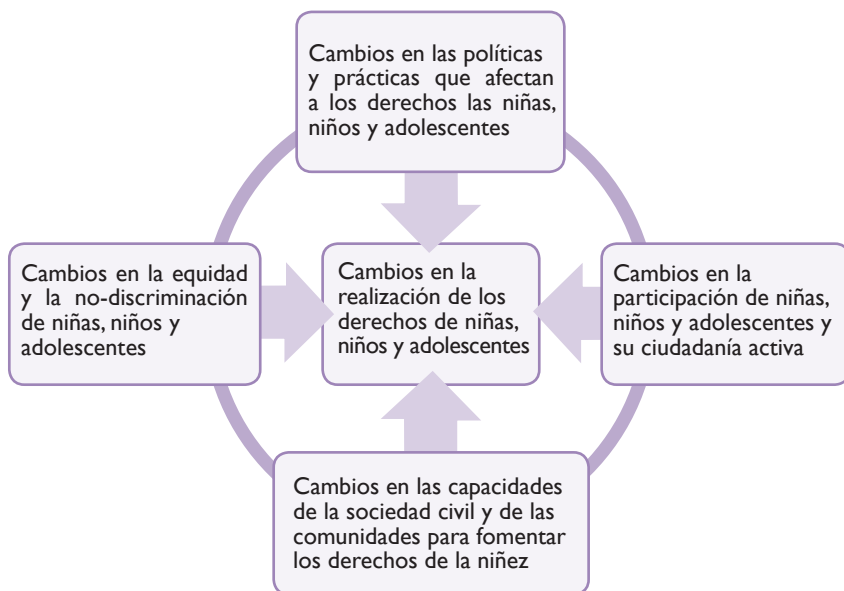
Existen cinco dimensiones de cambio que son críticas para la realización de los derechos del niño. Con producir un cambio en una o más de estas áreas, usted estará ayudando a las niñas y a los niños a conseguir cambios positivos y duraderos en sus vidas:

- cambios en el cumplimiento de los derechos de niñas, niños y adolescentes.
- cambios en las políticas y prácticas que afectan los derechos de los niños y adolescentes.
- cambios en la equidad y la no-discriminación de niños y adolescentes.

- cambios en la participación de niños y adolescentes y su ciudadanía activa.
- cambios en las capacidades de la sociedad civil y de las comunidades para apoyar los derechos de los niños.

Este diagrama muestra cómo las dimensiones de cambio se relacionan entre sí:

#### Las cinco dimensiones de cambio



Las dimensiones de cambio se encuentran interrelacionadas y se refuerzan mutuamente. Dirigen los aspectos en la relación entre los garantes y los sujetos de derechos (eje vertical) y el tema de las relaciones de poder (eje horizontal). El conjunto de las cinco dimensiones ofrece un marco conceptual para medir el impacto y los cambios sostenibles en el cumplimiento de los derechos de las niñas y los niños.

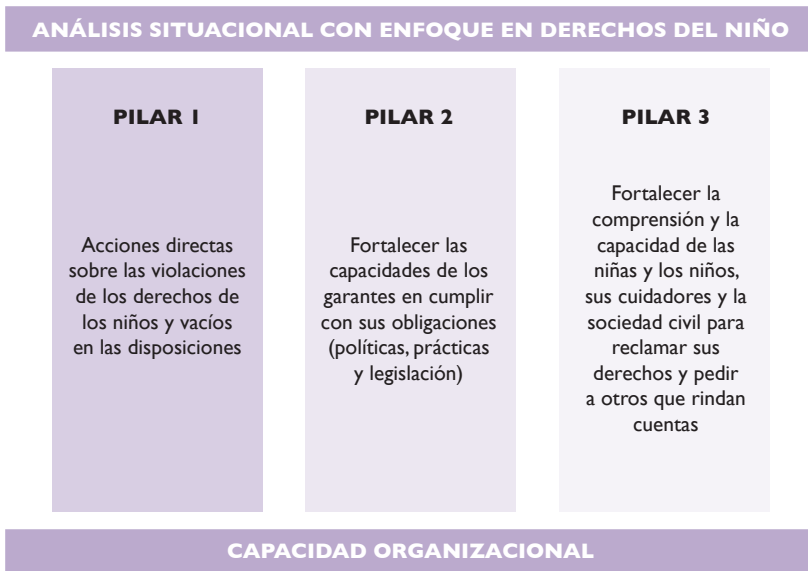
### III Los tres pilares de la programación de los derechos del niño

El modelo de los tres pilares muestra tres componentes esenciales de un programa basado en el enfoque en derechos del niño. Utilice la herramienta cuando esté planificando su programa. Su análisis situacional de los derechos de la niñez (ASDN) establecerá quiénes son los principales garantes en su área y hasta qué punto se están violando los derechos de los niños. Entonces usted podrá identificar los mecanismos mediante los cuales se les puede facilitar a los garantes para que puedan cumplir con sus obligaciones y cómo apoyar a los

niños y a la sociedad civil para que reclamen sus derechos. Esto puede suponer que usted deba demostrar lo que sí funciona así como incidir en la sociedad civil para su adopción a mayor escala.

Los tres pilares pueden ser utilizados como una ayuda visual para representar la estrategia del programa, que describe la mezcla y el equilibrio de las actividades. El balance de actividades y recursos que usted coloque entre los pilares cambiará en el tiempo, a medida que su programa progresa y a medida que cambie la capacidad y compromiso de sus organizaciones socias, del Estado y de otros actores. Es importante que usted sepa en todo momento cuál debe ser el equilibrio apropiado y que el trabajo en cada pilar se basa en la información de los otros dos pilares y a su vez este refuerza el trabajo debajo de estos.

### Los tres pilares de la PDN



El **primer pilar** se refiere a las **acciones directas** que usted lleva a cabo para afrontar los vacíos en las disposiciones legales y las violaciones a los derechos de las niñas y los niños. Su trabajo deberá crear una base de evidencias para influenciar a otros profesionales. Le dará credibilidad a todo trabajo de incidencia que usted emprenda (a nivel nacional o internacional). Según la naturaleza de su programa, las actividades podrían incluir terapia para menores de cinco años, asesoría psicológica para aquellas niñas que han experimentado violencia sexual, el suministro de materiales para la escuela primaria... y mucho más.

El **segundo pilar** se centra en el fortalecimiento de las capacidades de los garantes para cumplir con sus obligaciones hacia las niñas y los niños. Enfatiza las responsabilidades del Estado como principal garante y demanda acciones que produzcan mejoras en la legislación, las políticas y las prácticas, las estructuras, los mecanismos y la asignación de recursos. Las actividades podrían incluir la integración de medidas de protección para la infancia dentro de un plan estratégico para la reducción de la pobreza, el monitoreo del presupuesto con las autoridades locales, el establecimiento de mecanismos de toma de decisiones que involucren a niñas y niños, influir en la reforma legal, la creación de una defensoría especializada en la infancia y muchos otros más.

El **tercer pilar** se ocupa de fortalecer el entendimiento y las capacidades de niñas y niños (como sujetos de derechos), de las personas encargadas de su cuidado y de la sociedad civil, para que puedan pedir la rendición de cuentas de los garantes y reclamar los derechos de los niños. Las actividades podrían incluir apoyar a las redes que promueven los derechos de la niñez (en particular, las organizaciones conducidas por niñas y niños), apoyar el desarrollo organizacional de organizaciones comunitarias de base, sensibilización en los derechos de los niños, brindar capacitación y movilización de los medios de comunicación nacionales, movilización de grupos profesionales, trabajar en coaliciones internacionales y muchas otras.

La actividad en el **primer pilar** le brinda evidencias, experiencias y credibilidad, por medio del trabajo que se realiza directamente con las niñas, los niños y sus familias. Puede utilizar estas evidencias para informar su incidencia en el **segundo pilar** conforme busca influir en las decisiones sobre políticas que generarán los cambios que usted desea para las niñas y niños. Su trabajo de incidencia será más efectivo si es respaldado y emprendido por una sociedad civil firme — su trabajo en el **tercer pilar** — **donde se empodera y moviliza a las niñas y niños** y otros grupos clave para reclamar los derechos del niño.

## El ciclo del aprendizaje y la retroalimentación

Lo que usted aprende del monitoreo y la evaluación de su trabajo retroalimenta su ciclo de aprendizaje. Esto quiere decir que sus decisiones y elecciones futuras se basan en el conocimiento ganado, y que usted usará la retroalimentación para comunicarlo a los diversos actores, tanto dentro como fuera de su organización. Esta es una manera clave de mostrar su rendición de cuentas, sobre todo a las niñas y a los niños y adolescentes que participan en su programa. Esta actividad puede estimular cambios que mejorarán el modo y la efectividad de su trabajo; brinda ejemplos de buenas prácticas que podrán ser compartidas con otros y puede informar de su trabajo de incidencia nacional e internacional.

## ¡Recuerde!

La programación de derechos del niño requiere:

- Que utilice la **CDN** como su marco **conceptual**. Le da legitimidad, un punto de referencia y oportunidades para comprometerse con sus mecanismos de seguimiento.
- Que los **cuatro principios generales** de la CDN constituyan un filtro a lo largo del trabajo de su organización. Se centran en temas de discriminación, los puntos de vista de los niños, la movilización de recursos para asegurar la supervivencia y desarrollo de los niños y en los procesos de toma de decisiones que hacen que el interés superior del niño sea una consideración fundamental.
- Que usted busque la **perspectiva de las niñas y niños**, reconociéndolos como personas con dignidad y con facultades evolutivas que están empoderadas y capaces de decir lo que piensan, para que sus puntos de vista sean escuchados y para convertirse en una parte integral del proceso de cambio.
- Que los **garantes** estén identificados y rindan cuentas.
- Que se preste atención a las poblaciones más **marginadas**, aquellas cuyos derechos ahora mismo se encuentran menos seguros y reconocidos.
- Que el objetivo general tenga un **impacto mensurable sobre la vida y los derechos de las niñas y los niños**.
- Que se haya tomado una perspectiva de **largo plazo**, lo que necesita de un análisis de las tendencias, oportunidades y capacidades, a la vez que aborde las violaciones de los derechos urgentes e inmediatos.
- Que se utilice una **incidencia** basada en la evidencia para incrementar la escala del impacto sobre las niñas y los niños (por ejemplo, por medio de la réplica, el cambio de políticas o el aumento de la asignación de recursos).
- Que su programa opere en **todos los niveles de la sociedad**, asegurando vínculos de un nivel a otro y, por tanto, maximizando el impacto.
- Que usted utilice **procesos participativos** (con una variedad de actores, incluyendo niñas y niños y adolescentes) para empoderarlos.
- Que usted forme parte de una serie de **alianzas** (con el Estado, grupos de la sociedad civil, comunidades, el sector privado, etc.) para producir cambios reales para las niñas y niños.

## Notas

<sup>4</sup> El ‘entendimiento común sobre la programación de derechos del niño’ fue acordado por la Red de Intercambio Profesional de PDN de la Alianza Internacional Save the Children, 2005.

<sup>5</sup> Para mayor información, ver Lansdown G. *La Evolución de las Facultades del Niño*, Innocenti Insight 11, Centro de Investigaciones Innocenti de UNICEF, Italia, 2005.

# 3. Análisis situacional de los derechos de la niñez

## **Al final de este capítulo usted:**

- comprenderá lo que queremos decir con análisis situacional con enfoque de derechos del niño (ASDN); y,
- sabrá cómo realizar un ASDN utilizando pasos clave.

*Este capítulo toma como base y requiere conocimiento de los principios esenciales de la PDN, las herramientas y los procesos presentados en el capítulo 2.*

Este capítulo le muestra cómo realizar un ASDN, asegurando la participación tanto de las niñas y los niños como de los garantes en el proceso. Su ASDN identificará los problemas que enfrentan los niños de manera que usted pueda planificar cómo lograr una diferencia positiva en sus vidas.

## **¿Qué es un ASDN?**

Un ASDN es el análisis sobre la situación de las niñas y los niños y de sus derechos. Utilícelo para presentar hasta qué punto se ha cumplido con los derechos de las niñas y los niños y para identificar los obstáculos para su cumplimiento. Su ASDN puede cubrir un país, una región o un sector laboral (por ejemplo, el sector salud). ¡No hay dos ASDN iguales!

## **¿Cómo realizar un ASDN?**

Su ASDN debe ser llevado a cabo por los miembros del equipo, en tanto sea posible, pues ellos, junto con las niñas, los niños y las comunidades con quienes trabajan necesitan tener el sentido de propiedad del proceso. Si fuera necesario, mejore sus capacidades.

Empiece por hacer preguntas fundamentales sobre derechos generales, garantes y actores y sobre las capacidades de grupos de personas clave.



## Preguntas clave que debe hacer para su ASDN



### 1. Informarse sobre derechos existentes

- ¿Cuál es el ambiente predominante de los derechos (la situación macroeconómica, política, cultural y social en general, así como las tendencias y escenarios posibles)?
- ¿Cuáles son los derechos que están siendo violados y por qué (causas inmediatas, subyacentes y arraigadas, incluyendo un análisis macro)?
- ¿Hasta qué punto se está garantizando el cumplimiento de todos los derechos a la vida, supervivencia y desarrollo de las niñas y los niños?
- ¿Cuál es la situación de los grupos de niñas y niños marginados y vulnerables? ¿Qué tipo de discriminación se está dando y por qué?
- ¿Cuál es el entorno en materia de leyes, políticas públicas y de prácticas, incluyendo la integración nacional y los informes al Comité de los Derechos del Niño?
- ¿Hasta qué punto se está dando prioridad al interés superior del niño en cada nivel de la sociedad?
- ¿Cuáles son los posibles escenarios y las posibles tendencias en los próximos años y cómo afectarán a los diferentes grupos de niñas y niños?



### 2. Informarse sobre los garantes y los actores

- ¿Quiénes son los garantes?
- ¿Quiénes son los otros agentes y actores clave involucrados en la protección y el cumplimiento de los derechos del niño?
- ¿Cuáles son las dinámicas de poder entre los diferentes actores?
- ¿Cuáles son los puntos de vista y las perspectivas de una serie de actores, incluyendo a niñas, niños y adolescentes, especialmente en relación con el rol que distintos niños juegan al interior de la sociedad?



### 3. Informarse sobre la capacidad de los grupos de personas clave

- ¿Cuál es la capacidad de los garantes para cumplir con sus responsabilidades?
- ¿Cuáles son los obstáculos o las barreras que limitan la capacidad de los garantes?
- ¿Cuál es la capacidad de los actores para cumplir con sus roles en fortalecer la capacidad de los garantes y pedirles que rindan cuentas?
- ¿Cuál es la capacidad de los actores para cumplir con sus roles de empoderar a las niñas y los niños, las personas encargadas del cuidado de niños y las comunidades para reclamar sus derechos?

- ¿Hasta qué punto pueden las niñas y los niños llegar a influir en la toma de decisiones que afectan sus vidas y por qué?

## Pasos clave

Antes de presentarles los pasos clave que usted tomará, a continuación le damos algunos consejos clave que lo ayudarán a planificar su ASDN.

### Consejos clave:

- Trate esto como una oportunidad de aprendizaje para su personal y las personas con quienes trabaje.
- Planifique bien y si es necesario incluya un elemento de capacitación.
- Aliente desde el principio la participación de las niñas y los niños, las personas encargadas del cuidado de niños, los garantes y otros actores clave.
- Antes de convocar a consultores, piénselo cuidadosamente. Usted ya sabe bastante. ¡Utilice las percepciones y la experiencia que ya tiene!
- Plántelo de manera clara y concisa. Esto le ayudará a compartir sus hallazgos con los niños y las comunidades involucradas.

Los pasos clave para llevar a cabo su ASDN son los siguientes:

1. **Planificar su ASDN**
2. **Examen de datos**
3. **Investigación preliminar**
4. **Análisis inicial**
5. **Recopilación de datos adicionales**
6. **Borrador de su ASDN**
7. **Consultar extensamente**
8. **Finalizar y utilizar su ASDN**

Es bastante probable que le tome por lo menos dos meses elaborar su ASDN. Tenga cuidado que el proceso no le tome mucho más tiempo que este porque podría tener que utilizar más de los recursos disponibles y se arriesga a perder el impulso.

### 1. Planificar su ASDN

Sea claro respecto al propósito, los procesos, los roles y las responsabilidades, el marco de tiempo y las necesidades de apoyo para su ASDN. Discuta su ASDN con su equipo, para lo cual resulta muy útil implementar un taller de planeamiento donde se debatirán el rol y los procesos de un ASDN (ver el cronograma de muestra más adelante).

## Muestra de un programa de Taller de Planeamiento de ASDN

### Objetivos del taller

1. Lograr un entendimiento común acerca de las características de la PDN y sus aplicaciones prácticas entre todos los participantes dentro de un proceso de planeamiento estratégico.
2. Acordar cuál es la situación actual de la infancia (y sus posibles escenarios futuros) dentro del país y analizar esta situación con una perspectiva de enfoque de derecho.
3. Identificar las áreas en las que falta información y análisis con el fin de planificar las conclusiones de las áreas clave de la ASDN.

Día 1	Día 2	Día 3
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivos y resultados /contexto</li> <li>– Introducciones</li> <li>– Enfoque y expectativas</li> <li>– Programa del día</li> </ul> </li> <li>2. Ejercicio: Sus valores y motivaciones personales y profesionales – vínculos con el enfoque de derechos</li> <li>3. Visión general/resumen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– CDN (cuestionario)</li> <li>– PDN, incluyendo el ciclo del programa de enfoque de derechos, tres pilares y dimensiones de cambio.</li> </ul> </li> <li>4. ASDN                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– objetivos, propósito, titulares, procesos.</li> </ul> </li> <li>5. Lluvia de ideas/meditación - ¿Cuál es la imagen que tenemos de la niñez en todo el país hoy en día?</li> <li>6. Presentaciones (sectores o grupos de derechos)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– máximo 10 minutos cada uno:</li> <li>– contexto general (macro político, económico; percepciones de los niños)</li> <li>– salud</li> <li>– educación</li> <li>– protección</li> </ul> </li> <li>7. Resumen del día y evaluación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación del día y retroalimentación del Día 1</li> <li>2. Ejercicio: “¿Pero por qué?” – árbol de problemas de las violaciones y brechas de derechos clave en base a declaraciones de problemas acordadas para dar una apreciación de los vínculos y percepciones de la relación de causa - efecto (causas inmediatas, subyacentes y arraigadas)</li> <li>3. Ejercicio: análisis de garantes y actores                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– mapeo de garantes/actores en diferentes niveles</li> <li>– obstáculos para que garantes/actores cumplan con sus obligaciones y responsabilidades</li> <li>– identificación de otros actores, <i>influientes</i> y aliados</li> <li>– Herramientas: utilizar los Círculos de influencia y obligación y la Matriz de análisis de brechas en las capacidades.</li> </ul> </li> <li>4. Resumen del día y evaluación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación del día y retroalimentación del Día 2                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– hacer el inventario – ¿Adónde hemos llegado hasta ahora?</li> <li>– ¿Qué sabemos ahora y qué nos falta averiguar?</li> </ul> </li> <li>2. Lluvia de ideas/mapeo de recursos de información                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– información secundaria</li> <li>– informantes clave</li> </ul> </li> <li>3. Ejercicio: Participación de la niñez                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– identificar los beneficios de y los obstáculos a la participación de las niñas y niños dentro del país</li> <li>– identificar soluciones para superar estos obstáculos</li> </ul> </li> <li>4. Planificación de acciones                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– próximos pasos del ASDN (cronograma, roles, responsabilidades, etc.)</li> <li>– próximos pasos para el proceso de planeamiento estratégico general</li> <li>– retos y propuestas</li> </ul> </li> <li>5. Evaluación del taller</li> </ol>

El siguiente cuadro es un esquema de las áreas que usted querrá considerar para elaborar un ASDN de un sector específico, en este caso, un ASDN centrado en temas de pobreza y justicia económica.

### **ASDN Sectorial: Pobreza y justicia económica**

Lista de control de áreas a ser consideradas:

- *Pobreza que afecta a niñas, niños y sus familias:* datos del sondeo nacional (por ejemplo, sondeos de presupuesto familiar), datos administrativos, evaluación de pobreza participativa, evaluaciones de vulnerabilidad (incluido el enfoque económico familiar), evaluaciones de otras ONG, de donantes o de instituciones académicas sobre pobreza y exclusión.
- *Las causas fundamentales de la pobreza:* políticas económicas, pandemias, conflictos y desastres naturales, discriminación sociocultural, aislamiento geográfico, base de recursos naturales, etc.
- *Qué mantiene a los niños más pobres en la pobreza?* Las posiciones políticas, culturales, económicas, así como políticas nacionales, locales (y domésticas), etc.
- *Hasta qué punto la pobreza es causada por la política económica y cómo?* En base a una evaluación de la principal fuente de la renta nacional y de las principales políticas económicas promovidas en su país (contenidas en una variedad de documentos de políticas incluyendo aquellas numeradas a continuación).

Usted también necesita entender el contexto de las políticas y las oportunidades políticas para influir en el cambio.

- *Marcos de políticas de pobreza y planes.-* Documentos de Estrategia para la Reducción de la Pobreza (DERP), otras estrategias nacionales para la reducción de la pobreza (provisionales o acordadas), planes locales de pobreza, planes de pobreza por sectores (por ejemplo, planes de protección social), planes nacionales de acción por la infancia / huérfanos y niños vulnerables (NHV).
- *El sistema / las estructuras de monitoreo de la pobreza.-* las instituciones involucradas, enfoques para el monitoreo de la pobreza, el rol de los organismos de la sociedad civil (OSC) y ONG internacionales, indicadores monitoreados, progreso alcanzado, revisiones de DERP; trabajo de análisis de la pobreza y el impacto social.
- *Procesos nacionales clave en curso.-* Descentralización, reforma del sector público, etc.
- *Políticas de donantes clave.-* Estrategia de Asistencia a Países del Banco

Mundial, otras estrategias de donantes clave, marcos de coordinación de ayuda, fondos clave para los sectores /reducción de la pobreza.

- *Marcos presupuestales y procesos.*- Marco de Gastos a Mediano Plazo, revisión de gastos públicos, etc.
- *Estrategias de sectores.*- incluyendo políticas y procesos de financiamiento de sectores específicos.
- *El rol del sector privado* y el marco regulador.
- Las principales empresas privadas y otras instituciones que estén operando.

Recuerde priorizar la obtención de las percepciones de las niñas y los niños al realizar el análisis de la pobreza.

## 2. Examen de datos

Usted puede utilizar los datos ya disponibles obtenidos por otras fuentes. Entre estas fuentes están los informes y evaluaciones de programas de su organización; informes de otras ONG o agencias de la ONU (en particular UNICEF); estadísticas de institutos de investigación y otros, como el Banco Mundial; informes de gobiernos locales y nacionales (ministerios que ven los asuntos de finanzas, planificación, desarrollo, mujeres, niñas y niños); informes de donantes clave; información producida por grupos de la sociedad civil; e información del proceso de seguimiento de la CDN. Su objetivo es identificar qué apoyo ya está disponible para niños y dónde están las brechas de este apoyo.

### Estudio de caso

En **Somalia**, Save the Children decidió emprender un ASDN con un enfoque particular en la seguridad alimentaria y los medios de subsistencia en la preparación de una estrategia de tres años. Para ello se buscó la participación de dos consultores con experiencia en Somalia y el programa a realizar; uno de ellos era un experto en medios de subsistencia y el otro contaba con una amplia experiencia en la aplicación de PDN. Utilizando principalmente datos secundarios, incluyendo material de Save the Children y algunos datos primarios (sobre las perspectivas de los niños, miembros de la comunidad y garantes clave), el documento final presentó un análisis único de la infancia y sus derechos en esta área. Ha jugado un papel clave al asegurar que el programa se centra en un cambio real para niños a través de una estrategia sectorial y no asume que los cambios en la seguridad alimenticia general beneficiarán automáticamente a los niños vulnerables.

### 3. Investigación preliminar

La mejor manera de averiguar acerca de los asuntos que afectan a la infancia es usar las herramientas de investigación participativas; por ejemplo, observación directa, entrevistas semiestructuradas, focus groups, categorización y puntuación, diagramas y mapas y técnicas especiales para trabajar con niños. Si usted no tiene experiencia en el uso de estas herramientas, vea *Toolkits: a practical guide to monitoring, evaluation and impact assessment*, Save the Children, 2003; este paquete de herramientas lo llevará a través de todos los pasos que necesita seguir. Puede también ver *¿Así que quiere consultar con las niñas y niños? Paquete de herramientas para la buena práctica*, de Save the Children, 2003.

### 4. Análisis inicial

Su análisis inicial deberá:

- evaluar el ambiente predominante de respeto de derechos y futuras tendencias/escenarios
- identificar las causas de las violaciones de derechos
- hacer el mapeo de los garantes
- hacer el mapeo de otros actores clave
- analizar las capacidades de los garantes y de otros actores
- identificar las brechas en los datos y el análisis
- planificar la finalización del ASDN

Usted podrá hacer esto utilizando un formato de **taller**. Si es posible, incluya al equipo central del ASDN y algunos actores externos para hacer un mapeo de los garantes y actores y las brechas en las capacidades.

**Ambiente de respeto de derechos:** Para evaluar el ambiente de respeto de derechos predominante del lugar donde usted trabaja, utilice los principios generales y los mecanismos de aplicación de la CDN (ver el siguiente cuadro) y en qué medida estos se cumplen. Esta evaluación le dirá a usted qué está en su lugar, qué es lo que funciona, qué es lo que no funciona y cómo puede usted contribuir para que el sistema funcione mejor.

**Análisis causal:** Utilice el análisis del árbol de problemas para ver las causas inmediatas y las arraigadas de violación de los derechos de los niños, los problemas clave a los que los niños se enfrentan y de qué manera se vinculan. Ver [www.odi.org.uk/rapid](http://www.odi.org.uk/rapid)

**Mapeo de niñas y niños excluidos:** Para asegurarse de que está utilizando un enfoque no discriminatorio, usted deberá hacer un mapeo de los diferentes

grupos de niñas y niños y de los factores que impiden el cumplimiento de sus derechos. Para una herramienta ya confeccionada, ver *Making a Difference: Training materials to promote diversity and tackle discrimination, tarea 14*, Save the Children Reino Unido, 2005.

### **Medidas generales de implementación**

- **Reforma legislativa:** Requiere que los Estados Parte se aseguren de que la legislación existente y los proyectos para una nueva legislación, así como la práctica judicial, sean compatibles con la CDN. Esto incluye: enmiendas constitucionales, modificaciones a la legislación y promulgación de nuevas leyes, que respondan a los nuevos temas relacionados con los derechos de la niñez y que sus representantes consideren soluciones efectivas para las niñas y los niños.
- **Instituciones nacionales independientes para los derechos de la niñez:** Tales como defensorías para la infancia, comisionados de los derechos del niño, así como puntos focales dentro de las instituciones nacionales de derechos humanos.
- **Planes nacionales de acción:** Para la implementación de la CDN se necesitan estrategias o agendas nacionales integrales; y es de suma importancia su relación con el proceso de seguimiento para la Cumbre Mundial para la Infancia y la Sesión Especial para la Infancia de la Asamblea General de las Naciones Unidas.
- **Instituciones y estructuras permanentes con enfoque de derechos del niño dentro del gobierno** para asegurar la coordinación y seguir la implementación.
- **Asignación de recursos** en la máxima medida de su disponibilidad.
- **Seguimiento sistemático de la implementación de la CDN**, por medio de una efectiva recolección, análisis, evaluación y difusión de datos relacionados con la infancia.
- **La educación, capacitación y sensibilización** sobre los derechos de las niñas y niños deberán ser promovidas constantemente.
- **Involucrar a la sociedad civil, incluyendo a las niñas y niños, en la implementación.**

A continuación presentamos la lista de control de puntos que le confirmarán que su ASDN toma una perspectiva no discriminatoria.

## Análisis de diversidad/no-discriminación

Su ASDN debe incluir un análisis de diversidad minucioso que considere:

- Qué grupos de niñas y niños experimentan la discriminación: los datos deben ser desagregados de acuerdo con las categorías relevantes tales como edad, sexo, discapacidad, grupos étnicos, religiosos, culturales o lingüísticos.
- Los múltiples impactos de la discriminación: por ejemplo, respecto al acceso a la educación para niñas y niños con discapacidad provenientes de comunidades étnicas marginadas.
- El impacto de la discriminación en términos de derechos: utilizando la CDN y otros instrumentos de derechos humanos tales como la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), el Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial (CERD, por sus siglas en inglés), o la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CRPD, por sus siglas en inglés).
- Cualquier trabajo que otros grupos locales, nacionales o internacionales estén realizando para hacer frente a la discriminación.

Con esta información, usted puede planificar las intervenciones apropiadas que reconozcan los múltiples niveles de discriminación y que no refuercen las desigualdades existentes.

Usted necesita **hacer un mapeo de los garantes, personas influyentes y otros actores**. Puede utilizar la herramienta de Círculos de Influencia y obligación (ver capítulo 2). Hay otras herramientas útiles que le pueden ser de ayuda como: [www.odi.org.uk/rapid](http://www.odi.org.uk/rapid); Laws S. *Research for Development: A practical guide*, Save the Children/Sage Publications, 2003, p.336; Gosling L. y Edwards M. *Toolkits: A practical guide to monitoring, evaluation and impact assessment*, Save the Children, 2003, p.302; y Save the Children *Working for Change in Education: A handbook for planning advocacy*, 2000.

Finalmente, usted debe comprender las **capacidades de los garantes y de otros agentes** para cumplir con sus obligaciones así como su capacidad para influir en procesos de cambio.

Más adelante se muestra una matriz de análisis de brechas de las capacidades que puede ser utilizada en el contexto de un taller de ASDN.



### Matriz de análisis de capacidades

Usted necesita identificar las brechas en las capacidades de tal modo que pueda diseñar las intervenciones de su programa para tratarlas. Entre las brechas en las capacidades tenemos la falta de información, conocimientos o habilidades; falta de voluntad/motivación y/o de recursos financieros o materiales. Los garantes (sean las familias, comunidades o los gobiernos) pueden no conocer cuáles son sus responsabilidades, o puede que no tengan la autoridad y el apoyo para llevar a cabo sus deberes.

<p><b>Garante/actor clave (enfocándose en los que tienen influencia)</b></p> <p>Conforme a cómo ha sido definido en relación al tema y la situación local.</p>	<p><b>Análisis de rol</b></p> <p>Responsabilidades y roles de cada agente</p>
<p>Personas inmediatas que tienen niños a su cargo: por ejemplo, padres de familia, protectores.</p>	
<p>Comunidad: por ejemplo, líder del pueblo.</p>	
<p>Sector privado: por ejemplo, empresa transnacional.</p>	
<p>Sociedad civil.</p>	
<p>Gobiernos locales: por ejemplo, profesores, trabajadores de salud.</p>	
<p>Gobierno central: por ejemplo, Ministerio de Educación, Ministerio de Finanzas.</p>	
<p>Comunidad internacional: por ejemplo, agencia de las Naciones Unidas, donante.</p>	

<b>Análisis de capacidades</b>		
<b>Motivación / voluntad</b> ¿El garante/actor acepta su responsabilidad? Si no la acepta, ¿Por qué no?	<b>Autoridad</b> ¿El garante/actor cuenta con la autoridad para llevar a cabo su rol? Si no la tiene, ¿Por qué no?	<b>Recursos</b> ¿El garante tiene el conocimiento, la capacidad, los recursos organizacionales, humanos y materiales? El garante tiene los recursos de conocimiento, capacidades, organizacionales, humanos y materiales? Si no, ¿Qué falta?

**Matriz de análisis de capacidades – ejemplo de una matriz ya elaborada (protección infantil)**

<p><b>Garante/actor clave (prestar atención en los influyentes)</b></p> <p>Conforme a cómo han sido definidos en relación al tema y la situación local.</p>	<p><b>Análisis de rol</b></p> <p>Responsabilidades y roles de cada agente.</p>
<p>Personas inmediatas que tienen niñas/niños a su cargo; por ejemplo, padres de familia.</p>	<p>Proteger directamente a las niñas y niños bajo su cargo, del abuso y la explotación.</p>
<p>Comunidad; por ejemplo, líder del pueblo.</p>	<p>Proteger a las niñas y niños en la comunidad del abuso y la explotación; ayudar a las personas que tienen niñas/niños a su cuidado en sus responsabilidades; crear oportunidades y escuchar a los niños.</p>
<p>Sector privado; por ejemplo, empresas transnacionales.</p>	<p>Proteger directamente a niñas y niños trabajadores del abuso y la explotación.</p>
<p>Sociedad civil.</p>	<p>Apoyar a niñas, niños y las personas que los cuidan a reclamar derechos, hacer cumplir al Estado (y otros) con su rendición de cuentas, demostrar enfoques de protección infantil efectivos.</p>
<p>Gobiernos locales, por ejemplo, profesores, trabajadores de salud.</p>	<p>Proteger directamente a todas las niñas y niños del abuso y la explotación.</p>
<p>Gobierno central; por ejemplo, Ministerio de Educación, Ministerio de Finanzas.</p>	<p>Proteger directamente a todas las niñas y niños del abuso y la explotación.</p>
<p>Comunidad internacional; por ejemplo, agencia de las Naciones Unidas, donante.</p>	<p>Ayudar al Estado en sus responsabilidades para con la infancia.</p>

<b>Análisis de capacidades</b>		
<b>Motivación / voluntad</b> ¿El garante/actor acepta su responsabilidad? Si no la acepta, ¿Por qué no?	<b>Autoridad</b> ¿El garante/actor cuenta con la autoridad para llevar a cabo su rol? Si no la tiene, ¿Por qué no?	<b>Recursos</b> ¿El garante tiene el conocimiento, la capacidad, los recursos organizacionales, humanos y materiales? El garante tiene los recursos de conocimiento, capacidades, organizacionales, humanos y materiales? Si no, ¿Qué falta?
Tabúes culturales/religiosos Relaciones de género/poder. Falta de acceso a la información	Los que toman decisiones son de género masculino.	Conocimiento, prioridades, opciones limitadas de medios de subsistencia; una base familiar debilitada (VIH y SIDA).
Tabúes culturales/religiosos Relaciones de género/poder. Falta de acceso a la información.	Procesos de toma de decisiones liderados por una minoría tradicional Priorización.	Conocimiento y habilidades No hay mecanismos de protección infantil efectivos.
Motivación en base a las ganancias. Responsabilidades no son ampliamente aceptadas. Rol como actor social no es ampliamente aceptado.	Tiene autoridad – sí, pero no está interesado. Entorno político y legislativo débil Acceso a garantes principales.	Conocimientos. Habilidades.
Conocimiento de protección infantil y de los derechos del niño.	Reconocimiento limitado del rol de la sociedad civil lo que se refleja en los marcos políticos y legislativos, patrones de financiamiento.	Capacidades organizacionales, conocimientos, habilidades, espacio político; fondos – prioridades del donante.
A menudo están motivados aunque frustrados por la falta de recursos, especialmente por malas condiciones y términos. Nombramientos en función de posición política; se da una alta rotación	La autoridad oficial con potencial para el abuso en lugar de fomentar el cumplimiento de los derechos del niño. Posee un limitado conocimiento de las obligaciones.	Falta de una efectiva capacidad técnica, recursos financieros, proceso de toma de decisiones es burocrático.
Poca demostración de voluntad política. Otras prioridades, especialmente para financiar conflictos en curso.	Autoridad con falta de claridad sobre las obligaciones específicas de niñas y niños; contenidos e implicaciones de la CDN y otros instrumentos internacionales.	Capacidades ministeriales técnicas débiles, proceso de toma de decisiones dominado por el gabinete presidencial - consultas limitadas y mala gobernabilidad en general.
Protección infantil tiene alta prioridad en la agenda del donante.	Capacidad para definir la agenda del Estado, pero competencia de prioridades. Autoridad débil en DERP.	Mal entendimiento de protección infantil y de las implicaciones de la programación. Mecanismos de financiamiento y monitoreo no adaptados.

## 5. Recopilación de datos y análisis adicional basado en las brechas identificadas

Sin duda el taller de ASDN le revelará que aún le falta cierta información necesaria, lo que podría deberse simplemente a que alguna información es imposible de obtener; por lo tanto, anote esto en su ASDN y asigne cualquier recurso necesario para la recopilación de información adicional. Si esto no fuera posible de manera inmediata, entonces constrúyalo — así como la investigación requerida — en las fases tempranas del plan de su programa.

## 6. Elaborando su ASDN

Usted necesita que alguien elabore su ASDN, de preferencia alguien que participó en el proceso, que esté familiarizado con el contexto y con la aplicación de enfoque de derechos, y que tenga buena redacción y capacidad de análisis. Esta persona podría ser alguien de su equipo, una organización social y/o un consultor.

Aquí le presentamos el índice de dos ASDN reales extraídos de programas de Save the Children en Myanmar (Birmania) y Costa de Marfil.

<b>ASDN de Myanmar (54 páginas en total)</b>
1. Introducción
1.1 Antecedentes
1.2 Marco conceptual
1.3 Contexto del país
2. Medidas generales para la aplicación de la CDN
2.1 Aplicación de los principios generales de la CDN
2.2 Rol de la sociedad civil
2.3 Comunidad internacional
3. Principales retos para alcanzar los derechos del niño
3.1 Derechos civiles
3.2 Educación
3.3 Salud y nutrición
3.4 VIH/SIDA
3.5 Trata de personas
3.6 Niñas y niños con necesidades especiales de protección
3.7 Seguridad alimenticia
3.8 Niñas y niños en situación de desplazamiento en calidad de refugiados o PDI (personas desplazadas internamente)
4. Resumen de oportunidades y restricciones para Save the Children
4.1 Temas transversales
4.2 Resumen de oportunidades temáticas

**ASDN de Costa de Marfil (40 páginas en total)**

1. Introducción
  - 1.1 Metodología
  - 1.2 Enfoque/marco conceptual
  - 1.3 Retos
  - 1.4 Perspectivas / Escenarios
2. Contexto general
  - 2.1 Geografía
  - 2.2 Población y perfil
  - 2.3 Administración
  - 2.4 Proceso histórico y político
  - 2.5 La economía
3. Marco legal y político para la infancia
  - 3.1 Instrumentos internacionales y legislación nacional
4. Niñas y niños: vistos por niñas y niños y vistos por personas adultas
  - 4.1 Obstáculos clave para la Participación de la niñez
5. Principales retos para alcanzar los derechos del niño
  - 5.1 Educación
  - 5.2 Salud
  - 5.3 VIH/SIDA
  - 5.4 Seguridad alimentaria y nutrición
  - 5.5 Niños con necesidades especiales de protección
  - 5.6 Discriminación en contra de niñas y niños
6. Los garantes
  - 6.1 ¿Quiénes son los garantes?
  - 6.2 Sociedad civil
7. Resumen de oportunidades y restricciones para Save the Children

**7. Consultas amplias**

Una vez que tenga un buen borrador de su ASDN, deberá enviárselo a los miembros del equipo del programa, así como a una amplia gama de actores y organizaciones socias potenciales como sea posible para pedirles su opinión. Esto no solo es una buena práctica de enfoque de derechos (parte del ciclo de aprendizaje y retroalimentación), es también esencial validar su análisis porque en caso que alguno de los otros tenga inquietudes significativas respecto a su análisis, es probable que no esté deseoso de trabajar con usted en el logro de las metas que usted ha establecido.

## 8. ¡Termine su ASDN y úselo!

Una vez que termine su ASDN, ¡es hora de utilizarlo! Úselo para dar a conocer sus planes y las estrategias de su programa, propuestas de financiamiento, proyectos de investigación, estrategias de incidencia, etc. Tráelo como un documento viviente que debe ser regularmente revisado y actualizado.

### Estudio de caso

En **Sri Lanka**, luego de importantes cambios organizacionales internos y de reconocer la necesidad de consideraciones más estratégicas y de largo plazo en la fase post-tsunami, Save the Children llevó a cabo un ambicioso ASDN. La planificación fue extensa. Se elaboraron términos de referencia para el mismo ASDN y se les pidió a los consultores y a los miembros del equipo de todo el país que participaran en las discusiones. El ASDN fue esencialmente un proceso participativo de campo; el personal del programa se pasó dos semanas adquiriendo una mejor comprensión de la situación de los niños en las distintas zonas del país, utilizando una serie de enfoques participativos. Con el fin de complementar esta investigación inicial, se contrató a un consultor para emprender un examen de una amplia gama de datos, analizando las influencias nacionales e internacionales en el cumplimiento de los derechos de las niñas y niños. Durante el Taller de Planeamiento Estratégico del País se presentó por primera vez el análisis de los datos secundarios.

Con todo, el ASDN supuso 700 días de trabajo. Guió nuestro proceso de planeamiento estratégico en un momento clave en la historia del programa en el país, así como expuso a los miembros del equipo directamente a las realidades de niñas y niños, ayudando a desarrollar sus capacidades como profesionales efectivos en derechos del niño.

El ASDN introdujo algunas direcciones insospechadas para nuestro programa, como por ejemplo un cambio en el énfasis para proteger a las niñas y los niños del abuso físico y sexual, el acceso de los niños a la educación en zonas de conflicto y un foco temático general sobre la integración y aplicación de la perspectiva de los derechos del niño en todos los niveles de la sociedad. El programa ha decidido también adaptar su cobertura geográfica en base al ASDN.

Estas son las lecciones clave que hemos aprendido del ASDN de Save the Children en Sri Lanka:

- El ASDN ofrece una muy buena oportunidad para fortalecer las capacidades del equipo en la programación de los derechos del niño. Sin embargo, sí se hace más difícil garantizar resultados consistentes cuando las personas que están involucradas en su realización también están aprendiendo.
- La necesidad de separar el desarrollo del concepto PDN/ASDN del desarrollo de capacidades en las investigaciones participativas.
- La necesidad de tener líderes de equipo en el campo que sean lo suficientemente seguros para adaptar ejercicios de campo que tomen en cuenta las circunstancias locales.
- La necesidad de establecer de antemano un marco conceptual común de manera que los datos secundarios concuerden con los parámetros del trabajo de campo y el deseo de la investigación interna de gestión, de manera que el sentido de propiedad sea mejor.
- Reunir datos secundarios y analizarlos antes del trabajo de campo significa que usted puede usarlos como un recordatorio de las cosas que se debe “controlar”, de esta manera se reduce el tiempo y los recursos humanos requeridos el trabajo de campo.
- Reconocer, como parte del diseño de trabajo de campo, qué preguntas del tipo sobre quién tiene y quién asume la responsabilidad de qué, produce diferentes respuestas de los distintos actores y reconocer que un análisis de estas percepciones distintas es importante.



**“Emprender un ASDN toma demasiado tiempo, cuesta demasiado y aleja al equipo de sus ya presionados trabajos.”**

Un ASDN, a pesar de ser riguroso, no requiere que el proceso de elaboración sea prolongado. Los puntos básicos deberían poder ser cubiertos en dos meses. Considere este tiempo como una inversión — su ASDN es la base de sus planes programáticos, contiene los datos de línea de base, los indicadores, monitoreo y evaluación, trabajo de incidencia — ¡Todo lo que usted hace! El proceso aumentará el entendimiento, el compromiso y el sentido de propiedad del trabajo realizado de su equipo. Y recuerde, va a tomar tiempo asegurarse de que las niñas, los niños, sus familias y las comunidades participen.



**“Nosotros ya conocemos la situación; hemos estado trabajando aquí durante años.”**

Las situaciones y los contextos cambian constantemente y están sujetos a nuevas influencias. Su ASDN le permitirá revisar y documentar el conocimiento que su programa ha estado acumulando. También le da al equipo del programa la oportunidad de alejarse de las respuestas de rutina y considerar diferentes opciones al asumir una visión holística de la infancia. Las raíces del problema pueden ser analizadas, los supuestos pueden ser cuestionados y se pueden generar nuevos vínculos.

**“Tenemos tan poco espacio para maniobrar — ¿Y qué hay con las estrategias organizacionales y las agendas de los donantes? El ASDN no puede informar sobre nuestras elecciones estratégicas.”**

Su ASDN puede dar información sobre la estrategia del programa general. Ahora bien, usted también puede realizar un ASDN de un sector o área de trabajo específico (por ejemplo, educación) o incluso de un área geográfica. Ayudará a identificar las áreas y posibilidades para maniobrar según las restricciones existentes. Es un punto de partida clave para el trabajo de incidencia. El mapeo de los garantes y de las relaciones de poder ayudará a determinar los modos más efectivos para responder, así como a qué responderle.

**“La información simplemente no existe.”**

Es cierto que en muchos países no existe información de buena calidad. Las estadísticas del gobierno pueden ser inexactas o haber sido destruidas, los datos de los censos están desactualizados, los datos nunca fueron desagregados, etc. Su ASDN debe exponer claramente cuál es la información que falta y por qué. Donde sea posible debe complementar los datos que hay con su investigación inicial. No hay ASDN perfecto, pero debe dar el cuadro más completo posible. También puede identificar las áreas de incidencia para establecer mejores mecanismos de recolección de datos en el futuro.

**“La seguridad y la situación política nos impide involucrar a actores clave; no podemos llegar al campo y desde luego no podemos llegar a todas las zonas del país.”**

Cuando las condiciones de seguridad restrinjan la movilización, entonces intente usar las fuentes alternativas de información, por ejemplo, de otras organizaciones y agencias. Sea franco respecto a las limitaciones de la información que tiene. Puede que usted pueda tener un panorama más claro sobre la situación de la infancia a medida que el entorno operativo evolucione. Cuando eso ocurra, usted debe examinar y actualizar su ASDN para reflejar esta situación de la infancia.

**“Ya sabemos en qué sectores queremos trabajar.”**

Si usted ya decidió cuál va a ser su estrategia general, el ASDN le ofrece la oportunidad de observar el(los) sector(es) elegido(s) a profundidad, analizar las causas fundamentales, asegurar los vínculos con otros sectores y aplicar un enfoque holístico.

**“Esta es una emergencia. Sencillamente no tenemos ni el tiempo ni los recursos para llevar a cabo una evaluación de tal magnitud antes de decidir qué es lo que vamos a hacer.”**

Es una buena práctica que al principio de una emergencia se lleve a cabo una serie de evaluaciones. El marco del ASDN le permite hacer esto de manera rápida y efectiva, con una variedad central de preguntas y enfoques a su alcance. Si la situación de emergencia se prolonga (una emergencia ‘crónica’), las preguntas centrales permanecen relevantes. El marco del ASDN también puede ser utilizado con buenos resultados, como parte de su planificación de preparación ante emergencias (ver capítulo 8).

**Adónde ir para obtener mayor información**

*A Toolkit on Child Rights Programming*, Save the Children Denmark, 2002. Este paquete de herramientas aplica los principios de la CDN a la práctica de la planificación del proyecto con el fin de fortalecer el perfil de los derechos humanos del niño de los programas.

*Making a Difference: training materials to promote diversity and tackle discrimination*, Save the Children Reino Unido, 2005.

Un manual de capacitación integral para equipos que desean comprender los temas de diversidad y no-discriminación tanto desde una perspectiva personal como en términos de programación. Incluye un número de herramientas para ayudar a analizar qué grupos distintos existen y sus situaciones y respuestas para trabajar con ellos con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus derechos.

*Toolkits: A practical guide to monitoring, evaluation and impact assessment*, Save the Children, 2003

*Research for Development: A practical guide*, Laws S, Save the Children/Sage Publications, 2003

*¿Así que quiere consultar con los niños y niñas? Paquete de herramientas para la buena práctica*, Save the Children Reino Unido, 2003

## 4. Planificación de un programa

### Al final de este capítulo usted:

- entenderá lo que se quiere decir con planificación de un programa con enfoque en derechos del niño;
- sabrá cómo desarrollar un plan a partir de un enfoque en derechos del niño; y,
- estará preparado para probar las herramientas de planificación con enfoque en derechos del niño.

*Este capítulo se basa en y requiere entender los principios, herramientas y procesos de la PDN presentados en el capítulo 2.*

Este capítulo le explicará lo que queremos decir con un plan de programa a partir de un enfoque de derechos del niño y cómo puede tomar como base la perspectiva de derechos del niño en sus sistemas de planeamiento.

### ¿Qué es un plan de programa con enfoque de derechos del niño?

Su plan de programa con enfoque de derechos del niño debe plantear:



- Su **visión** (sobre la base de ASDN) de los cambios que quiere producir para la infancia en el largo plazo (en 10 ó 20 años). Por ejemplo, “el derecho de los niños a la supervivencia y el desarrollo se cumple en todas las áreas de nuestro proyecto”.
- Su **meta** (también informada por el ASDN).- ¿Qué contribución práctica aportará usted a la visión y al cumplimiento de los derechos de las niñas y los niños con los recursos que tiene disponibles? Por ejemplo, “El 10% de los hogares más pobres en las zonas donde Save the Children está trabajando habrá asegurado un ingreso mínimo”.



- Sus **objetivos de cambio son aquellos** cambios que usted necesita producir para cumplir su meta. Usted puede usar la herramienta de las dimensiones de cambio (ver capítulo 2) para que le sirva de ayuda para fijar sus objetivos. Por ejemplo, “para el año 2010 un modelo alternativo para la seguridad económica de los hogares, que sea relevante y efectivo para las niñas y niños, estará establecido en un distrito”.



- Una serie de **actividades, resultados e indicadores**, relacionados con sus objetivos de cambio. Las actividades son aquellas acciones que usted toma y que conducirán los cambios descritos en sus objetivos. Las actividades en conjunto lo llevarán al logro de sus objetivos y pueden ser expresadas útilmente utilizando el modelo de los tres pilares. Los resultados e indicadores se relacionan directamente con sus objetivos y le permiten medir el progreso alcanzado en cada una de las fases de las dimensiones de cambio. (Ver capítulo 2 para una explicación más detallada de las dimensiones de cambio y otras herramientas centrales de la PDN).

## Cómo planificar y diseñar un programa de enfoque de derechos del niño

El plan de su programa con enfoque de derechos del niño debe reflejar:

- Una sensibilización y entendimiento de los derechos humanos, de la infancia y de la programación de derechos del niño.
- El ASDN – centro geográfico o sectorial (por ejemplo, salud, educación – ver capítulo 3).
- Un buen análisis interno, que cubra las capacidades, organizaciones socias, financiamiento, cultura organizacional, oportunidades, etc. Ver capítulo 9)
- Los puntos de vista y las contribuciones de las niñas y los niños, los miembros de la comunidad, los donantes, las organizaciones socias y el gobierno (sus actores).
- Sentido de propiedad de los miembros del equipo del programa, en base a su participación durante el proceso de planeamiento.
- Los valores, las prioridades y las estrategias de su organización.

### Estudio de caso

En el 2006 Save the Children tuvo que elaborar la estrategia para **Costa de Marfil**. Pero en ese entonces no existía un ASDN, la capacidad de pensamiento estratégico y planeamiento era limitado, además del aumento de presión por hacer un programa de emergencia y en un entorno inseguro. Al haber programado tener la estrategia completa en seis meses, empezamos a llevar a cabo algunos programas internos de fortalecimiento de capacidades en planeamiento de ASDN y PDN. Esto nos permitió elaborar un ASDN, con involucramiento transversal, utilizamos la investigación de campo, y también consultamos a las niñas y los niños. Luego de esto, se realizó un taller para analizar los datos e identificar la información faltante. Este taller fue facilitado

por un consultor externo. El ASDN sentó la base de nuestra estrategia de país.

Posteriormente, se llevo a cabo un taller adicional para identificar los contenidos clave para la estrategia de país y una vez más involucró a una variedad de participantes del programa. El ASDN fue una pieza clave para hacer el análisis durante los talleres; ayudó a crear un entendimiento común de la situación de los niños en el país, a identificar a los diferentes actores y sus capacidades, así como la contribución única que Save the Children planeó hacer. Cada una de las etapas del proceso de planificación reforzó la integración del programa de un enfoque de derechos del niño, dándoles seguridad a los miembros del equipo y una mayor claridad y dirección a la estrategia general para el país. Sin embargo, en la fase de planeamiento no se involucró la participación de otros actores clave y entonces, en cierta medida, la estrategia de país fue dejada sin validar por las mismas personas con las cuales y por las cuales se proponía trabajar.

No obstante, la fuerza del proceso radica en su impulso, compromiso y motivación de todo el equipo, con resultados concretos y útiles puestos a su inmediato uso e inversión en fortalecimiento de capacidades.

En **Uganda**, el equipo de Save the Children puso énfasis en las contribuciones que las niñas y los niños, las personas que los tienen bajo su cuidado y una variedad de actores aportaron a su estrategia de país. De igual modo, el ASDN se basó en la investigación inicial que aplicó un enfoque participativo para averiguar los puntos de vista de las niñas y los niños y adolescentes y una serie de miembros de la comunidad. La retroalimentación que recibimos varió de “Continúen distribuyendo mosquiteros a los niños en los campamentos”, a “Construyan servicios higiénicos separados para las niñas” y “Capacitar a todos los adolescentes que terminaron el colegio en aptitudes vocacionales para que sean autosuficientes”. La estrategia también se basó en los mensajes de las niñas y niños a sus padres, sus madres, funcionarios y funcionarias del gobierno, organizaciones locales y a líderes de la comunidad.

## Pasos clave

Antes de presentar los pasos clave que usted puede tomar, le brindamos algunos importantes consejos que le ayudarán conforme usted realiza el plan de su programa con enfoque de derechos del niño.

### Consejos clave

- Haga bien la preparación, incluso la información de línea base; sea claro sobre los roles y las responsabilidades y los límites de tiempo, capacidades y finanzas.
- Vea esto como una oportunidad para fortalecer las capacidades de su equipo a medida que tomen decisiones clave.
- Consulte a sus actores externos; usted trabajará con ellos y necesita su total compromiso.
- Limite el número de participantes a su taller de planeamiento a un máximo de, digamos, 20 personas. Sea claro desde el inicio, si el taller se realiza para la toma de decisiones o para obtener ideas nuevas.
- Asegúrese de que el proceso sea abierto. Debe mantener a todos los miembros del equipo avanzando a la misma velocidad y actualizados sobre el progreso, sus roles y los aportes que se espera recibir.
- Asegúrese de que sus actividades juntas conseguirán sus objetivos, que sus objetivos juntos conseguirán su meta y de que, en general, estos tienen diferentes impactos en las niñas y los niños, los cuales se reflejan en las dimensiones de cambio.

Al diseñar y planear su programa, puede resultar difícil decidir a quién se debe de involucrar y en qué medida. Tenga a la mano la siguiente lista de control adaptada de *Toolkits: A practical guide to monitoring, evaluation and impact assessment*, Save the Children, 2003 (p.23).

### A quién involucrar en el proceso de planificación

	<b>Internos</b>	<b>Externos</b>
<b>Quién</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo, encargados y organizaciones socias</li> <li>• Personas y grupos afectados por el trabajo</li> <li>• No-beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de la misma agencia pero de otro programa</li> <li>• Consultores externos con experiencia especializada</li> </ul>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce la organización</li> <li>• Conoce el programa</li> <li>• Comprende el comportamiento y las actitudes organizacionales</li> <li>• Conoce al equipo</li> <li>• Mayores oportunidades de adoptar las recomendaciones</li> <li>• Menos costoso</li> <li>• Fortalece capacidades internas</li> <li>• Familiaridad con el contexto</li> <li>• Conoce las restricciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo – sin predisposiciones organizacionales</li> <li>• Perspectiva fresca</li> <li>• Mayor experiencia</li> <li>• Mayores habilidades</li> <li>• No es parte de las estructuras de poder</li> <li>• Puede aportar recursos adicionales</li> </ul>
<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede cuestionar la objetividad</li> <li>• Estructura organizacional puede restringir la participación</li> <li>• El beneficio personal puede ser cuestionado</li> <li>• Acepta los supuestos</li> <li>• Falta especialización</li> <li>• Aceptabilidad/credibilidad de otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede no conocer la organización</li> <li>• Puede que no comprenda las restricciones</li> <li>• Puede ser percibido como un adversario</li> <li>• Costoso</li> <li>• Monitoreo puede ser débil</li> <li>• No está familiarizado con el entorno</li> <li>• La persona se va con lo aprendido</li> <li>• Se le puede pasar o no captar percepciones/conocimientos percibidos que son importantes</li> </ul>
<b>Rol del líder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcialidad</li> <li>• Facilitador, con habilidad para técnicas participativas, en particular, participación de niñas y niños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta a otros pero finalmente es el responsable de sacar conclusiones y hacer las recomendaciones</li> </ul>
<b>¿Cuándo es útil?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesita buenas técnicas comunicativas.</li> <li>• Cualquier programa con enfoque de derechos</li> <li>• Proyectos de desarrollo social</li> <li>• Cuando el objetivo es habilitar a grupos para desarrollar sus capacidades organizacionales</li> <li>• Cuando la participación activa de grupos diferentes es esencial para el éxito del trabajo</li> <li>• Cuando haya una oportunidad para hacerlo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se necesita un tipo de especialización en particular</li> <li>• Para tener un punto de vista más objetivo</li> <li>• Para obtener una opinión más amplia de un proyecto o programa</li> <li>• Cuando un donante necesita información específica acerca del programa</li> </ul>

A continuación le presentamos los pasos que debe tomar en el proceso de planificación con enfoque de derechos del niño.

- 1. Analice las capacidades de su organización**
- 2. Establezca su meta**
- 3. Establezca sus objetivos de cambio e indicadores**
- 4. Identifique las actividades**

## **1. Analice las capacidades de su organización**

Usted puede utilizar la herramienta del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para analizar las capacidades de su organización. Ver: [www.odi.org.uk/rapid](http://www.odi.org.uk/rapid); y, *Toolkits*, p. 242 (Save the Children, 2003).

Save the Children también ha desarrollado una herramienta que usted puede utilizar para conocer la medida en que su organización cumple con el perfil de una organización con enfoque de derechos. Ver *Child Rights OD tool* (Save the Children Suecia, 2007) para saber cómo poner en práctica esta herramienta.

## **2. Establezca su meta**

Su meta general estará informada por su ASDN. Esta le debe ayudar a identificar los cambios que usted desea producir para las niñas y niños y cómo los puede ayudar a que ejerzan sus derechos. Usted puede trazarlo como un ‘árbol de problemas’, donde muestra tanto su meta como los cambios que usted necesita empezar a hacer, los cuales luego podrá transformar en objetivos SMART (por sus siglas en inglés para específica, medible, acordada/alcanzable, realista/relevante y límite de tiempo).

Ver [www.odi.org.uk/rapid](http://www.odi.org.uk/rapid) para saber cómo hacer un análisis de ‘árbol de problemas’ y cómo identificar las metas y los objetivos. También puede ser útil el ‘árbol de frutos y raíces’ cuyos lineamientos se explican en *Working for Change in Education: A handbook for planning advocacy* (Save the Children Reino Unido, 2000).



### 3. Establezca sus objetivos de cambio e indicadores

También puede utilizar las herramientas del ‘árbol de problemas’ para establecer sus objetivos de cambio. Pero recuerde comparar sus objetivos de cambio contra los de la herramienta **dimensiones de cambio** (ver capítulo 2). Esto le ayudará a identificar cualquier brecha y vinculará sus actividades con las de los cambios más amplios que usted desea para las niñas y los niños.

Usted puede utilizar la conocida herramienta **SMART** para preparar sus objetivos.

Ahora bien, usted también puede probar otra herramienta que refleje más un enfoque de derechos. Pregúntese si sus objetivos son:

- a) **Claros.**- ¿Es fácil para una persona ajena al programa ver los cambios que usted quiere producir *para las niñas y los niños*?
- b) **Orientados al cambio.**- Asegúrese de que está hablando de algo que está relacionado a una o más dimensiones de cambio, en lugar de describir una actividad. Ser capaz de distinguir entre un medio para un fin (una actividad) y cuál es ese fin (el cambio que usted desea producir) le ayudará a identificar indicadores claros para que pueda monitorear el impacto que su programa tiene en las vidas de los niños.
- c) **Realistas** – ¿Puede su equipo lograr los objetivos dentro del margen de tiempo, los recursos y el presupuesto disponible?
- d) **Mensurables** – ¿Sabe cómo va a hacer para recopilar la información que usted necesita para medir el logro sus objetivos?

Si su respuesta a cualquiera de las preguntas de arriba es ‘no’, entonces ¡necesita reconsiderar sus objetivos!

A continuación le damos un ejemplo sacado del programa educativo de Myanmar. Muestra la meta general, los objetivos e indicadores. Usted puede ver cómo cada indicador se relaciona con una o más dimensiones de cambio, para marcar una verdadera diferencia en las vidas de las niñas y los niños.

## **Ejemplo – Cambio de objetivos e indicadores (educación)**

### **Objetivo general**

Para abril de 2011, habremos incrementado el acceso a y la calidad de, los servicios de atención y el desarrollo de la primera infancia (ECCD por sus siglas en inglés) para 40,000 niños de educación primaria, específicamente para primer y segundo año de educación, para 100,000 niñas y niños más pobres de Myanmar. Esta estrategia llegará a un total de 120,000 niñas y niños. La mitad de estos niños serán de las comunidades de minorías étnicas.

### **Objetivos específicos – (Objetivos de cambio)**

#### **Objetivo I**

Para abril de 2011, 40,000 niñas y niños (desagregados por sexo, grupo étnico y discapacidad) en las áreas del programa quienes nunca han tenido acceso a los servicios de ECCD tendrán acceso a un hogar de calidad o instituto ECCD.

(Esto cubre las dimensiones de cambio – ‘Cambios en las vidas de las niñas, niños y adolescentes’; y ‘Cambios en la equidad y la no-discriminación de niñas, niños y adolescentes’.)

#### **Indicadores**

- 40,000 niñas y niños que se benefician con los servicios de ECCD por primera vez.
- Niños provenientes de los hogares en las categorías más pobres y de minorías étnicas participan en los programas de ECCD al mismo ritmo que el resto de la comunidad.
- Las niñas y los niños en los programas de ECCD alcanzan logros de desarrollo clave.

#### **Indicadores del proceso/logros**

- 140 nuevos centros de ECCD contruidos y equipados con material de aprendizaje apropiado para el final del año 1 y 200 más para el año 4.
- 600 profesores de ECCD que han recibido capacitación y están capacitados para brindar cuidado y estimulación de calidad a niños hacia el final del año 1 y 1,000 más para el año 4.
- 140 centros de ECCD operando a fines del año 1 y otros 200 para el año 4.

## **Objetivo 2**

Transición a la escuela primaria: 100,000 niños en las áreas del programa (desagregados por sexo, grupo étnico y discapacidad) tendrán mejor experiencia en la escuela primaria así como su transición a primaria también será mejor que la de aquellos niños que no están dentro de las áreas del proyecto (medidos por el aprendizaje activo mejorado, tasas de deserción escolar y de repetición reducidos, asertivo).

(Esto cubre las siguientes dimensiones de cambio: 'Cambios en las vidas de las niñas, niños y adolescentes'; y, 'Cambios en la participación y ciudadanía activa de niñas, niños y adolescentes'.)

### **Indicadores**

- 100,000 alumnos de 1er y 2do grado se benefician del entorno mejorado de aprendizaje en su comunidad y en las escuelas.
- Las niñas y los niños están bien preparados y felices durante los tres primeros meses de 1er grado.
- Tasas de deserción escolar reducidas en 1er y 2do grado, especialmente entre niñas y niños pobres, así como de minorías étnicas.
- Profesores y profesoras, así como autoridades, locales demuestran un cambio de actitud hacia las niñas, los niños y su desarrollo, con 480 escuelas que demuestran entornos de aprendizaje acogedores, activos, apropiados para el desarrollo de las niñas y los niños para fines del año 2.

### **Indicadores del proceso/logros**

- Actividades de orientación escolar implementadas en 480 escuelas para mediados del año 2.
- Miembros del comité de gestión de ECCD capacitados en entorno para el aprendizaje/evaluación de la escuela y mejoramiento para fines del año 2.

## **Objetivo 3**

El gobierno adopta e implementa los lineamientos de la política de mejores prácticas ECCD, un currículo de transiciones revisado y una metodología (centrada en el niño) apropiada en el desarrollo en 1er y 2do Grado de primaria.

(Esto cubre la dimensión de cambio: 'Cambios en las políticas y prácticas que afectan a los derechos de los niños'.)

**Indicadores**

- El gobierno acepta el currículo de transiciones revisado (incluyendo la metodología) y la incluye en la capacitación al profesorado.
- Compromiso del gobierno para cambiar la metodología en los primeros dos años de la escuela primaria hacia una orientada hacia el niño está incluido en el informe de evaluación de media década de Educación para Todos (EPT).

**Indicadores del proceso/logros**

- Currículo de transiciones examinadas para fines del año 1.
- Piloto de currículo de transiciones para mediados del año 2.
- Sólidas relaciones laborales con el EPT para mediados del año 2.
- Los lineamientos de la política de mejores prácticas de las “transiciones” y ECCD desarrolladas y difundidas para mediados del año 3.

**Objetivo 4**

80% de los centros de ECCD son dirigidos sosteniblemente por comités de gestión de ECCD sin el apoyo de Save the Children para abril de 2011.

(Esto cubre la dimensión de cambio: ‘Cambios en las capacidades de la sociedad civil y las comunidades para apoyar los derechos de las niñas, los niños y los/las adolescentes’.)

**Indicadores**

- Padres de familia y comités de gestión de ECCD demuestran un cambio de actitud hacia las niñas, los niños y su desarrollo.
- 80% de los centros ECCD iniciados por Save the Children trabajan de manera viable para fines del año 3.
- 60% de los centros ECCD iniciados por ONG locales trabajan de manera viable para fines del año 5.

**Indicadores del proceso/logros**

- 140 comités de gestión ECCD implementados, capacitados y en funcionamiento para finales del año 1.
- Miembros del comité de ECCD capacitados en gestión, liderazgo y contabilidad para fines del año 1.

## 4. Identifique actividades

La herramienta de los tres pilares (ver capítulo 2) es ideal para ver el balance total de la estrategia de su programa y cómo esta puede cambiar durante la vida de su planeamiento. Al hacer el mapeo de actividades separadas en cada uno de los pilares puede surgir el panorama del programa completo y los enlaces entre los diferentes elementos. Esta herramienta puede ser utilizada para distintos niveles del planeamiento, tales como la estrategia del país, la estrategia sectorial o las propuestas de proyectos de los donantes.

## Uniando esfuerzos: el taller de planificación

Su taller de planificación es una pieza clave del proceso. En el cuadro de abajo le damos un ejemplo del programa que se desarrolló para un taller de cuatro días sobre planeamiento de la estrategia de país.

### Ejemplo de un taller de cuatro días sobre planificación

#### **Día 1 – Estableciendo el panorama**

(Puede ser un día corto o medio día)

1. Sesión de introducción
2. Ejercicio participativo acerca de retos personales, ambiente laboral, capacidades, etc.
3. Cuestionario sobre las posturas corporativas y el enfoque de derechos del niño.  
Procesos de planificación de la organización.  
Lecciones aprendidas de otros.
4. La historia de su organización en el país/región, lo que ustedes hacen actualmente, retos clave y lecciones aprendidas.
5. Conclusión y evaluación del día.

#### **Día 2 – Análisis y visión**

1. Sesión introductoria y retroalimentación del día anterior.
2. Identificar los temas clave para los derechos de las niñas y los niños en el país/región. Utilice su ASDN y otra información disponible.
3. Roles y responsabilidades:
  - i) ¿Quiénes son los actores principales?
  - ii) ¿Cuáles son sus capacidades?
  - iii) Roles (descripción laboral) para su organización, la sociedad civil, el Estado, el sector privado y la comunidad internacional.
  - iv) Análisis FODA
4. ¿Cuál es su visión y la visión de las niñas y los niños con quienes usted trabaja? ¿Cómo serán sus vidas dentro de 10 años?
5. Fin y evaluar el día

**Día 3 – Identificar las metas, los objetivos de cambio y los indicadores**

1. Sesión introductoria y retroalimentación del día anterior:
2. Consolidar su visión.
3. ¿Cómo definirá las áreas prioritarias de trabajo?
4. ¿Dónde trabajará (escala y alcances)?
5. ¿Qué enfoques clave utilizará?
6. ¿Cuáles son los objetivos de cambio? ¿Cuáles son los riesgos y qué supuestos está haciendo?
7. Hacer el mapeo de sus actividades en los tres pilares – su estrategia general del programa.
8. Conclusión y evaluar el día.

**Día 4 – Recursos y planificación adicional**

1. Introducción y retroalimentación del día anterior (consolidación/cuestionario, tomar de los retos del primer día).
2. Impacto: Vincular sus objetivos a las dimensiones de cambio (haga el mapeo en tarjetas y coloque el programa completo en la pared).
3. Implicancias de los recursos: financieros, humanos, cambios en la cultura organizacional, etc. (en grupos).
4. Sigüientes pasos: terminar su estrategia. Asegúrese de consultar a todos los equipos y actores clave.
5. Conclusión y evaluación final.



**“No tenemos tiempo para hacer consultar e involucrar a diferentes actores.”**

Ya hizo la consulta a los actores clave cuando realizó su ASDN. Ahora usted puede hacer consultas adicionales celebrando reuniones de información, añadir discusiones en otras reuniones o fomentándolas en viajes de campo regulares. Esto es importante tanto para un control de la realidad como para armar su análisis con el tiempo.

**“Nuestros planes y posturas son sensibles. Dados los riesgos de seguridad y la posibilidad o potencial a una ofensa o podemos compartir discusiones y análisis internos con otros.”**

Usted debe decidir cuándo, qué, con quién y cómo compartir la información según su situación. En efecto, algunas discusiones necesitan realizarse internamente. Pero si lo que quiere es marcar una real diferencia en las vidas de las niñas y los niños, usted tiene la responsabilidad de ser abierto y asumir sus responsabilidades.

**“Aún no hemos terminado nuestro ASDN pero necesitamos seguir adelante y acordar estrategias clave.”**

Sus decisiones deben basarse en información detallada y confiable. Si su ASDN está incompleto, asegúrese que tenga la mejor información de base posible y de hacer las preguntas relevantes. Sea claro sobre cuál es la información que le falta y, de ser posible, añada a sus planes el trabajo de investigación para lograr recopilarla. Tenga presente que una vez haya terminado su ASDN es posible que tenga que revisar sus decisiones estratégicas.

**“Solo tenemos un ASDN general y no un análisis específico de salud y sin embargo, tenemos que terminar nuestra estrategia de salud pronto.”**

Utilice la información en su ASDN general como su punto de partida. Decida cuál es la información que le está faltando y cómo puede conseguirla. Pruebe y llene algunas de las brechas aprovechando las oportunidades en curso (como visitas de campo planificadas, reuniones con organizaciones socias, entre otras). Asegúrese de planificar y de llevar a cabo, tan pronto como sea posible, un ASDN específico a un sector.

**“La mayor parte del personal no ha recibido capacitación ni ha estado expuesta a la aplicación de la PDN y ciertamente nunca ha utilizado las herramientas centrales de la PDN.”**

¡Entonces aproveche esto como una oportunidad para fortalecer las capacidades base de su equipo! Muéstreles algunos de los básicos y el uso de las herramientas centrales en el proceso de su planificación.

**“¿Por qué complicarnos con una visión a diez años cuando solo estamos planificando una estrategia de tres años?”**

Asegurar cambios sustanciales y duraderos para las niñas y los niños requiere una perspectiva de largo plazo a lo largo de varios sectores. Usted debe ser capaz de revisar y adaptar sus actividades en el tiempo para asegurarse de que su trabajo contribuya a lograr un legado de mayor duración.

**“La entrega del servicio no tiene un enfoque de derechos y más bien está orientada hacia las necesidades, refuerza respuestas no sostenibles y orientadas a la caridad.”**

En los casos que el Estado (el principal garante) sea incapaz de cumplir con sus obligaciones, usted puede cumplir este rol brindando servicios básicos como alimentos, agua y medicinas. Pero también debe apoyar al garante a cumplir con sus obligaciones y ayudar a las niñas, los niños y a sus comunidades a que reclamen sus derechos como parte de una visión de cambio de largo plazo.

**“Redactar la propuesta en el formato del donante no deja espacio para muchos elementos de la PDN y, de cualquier manera, no es necesariamente lo que el donante quiere ver.”**

Muchos donantes han adoptado un enfoque de derechos en sus programas de desarrollo y emergencias. Ellos querrán constatar que ustedes son responsables por las niñas y los niños, así como por las comunidades con quienes trabajan y que están trabajando con organizaciones socias. También querrán ver que están utilizando sus recursos de manera óptima y que su financiamiento tiene un impacto positivo en las vidas de las niñas y los niños. Mantenga el formato de informes de su donante, pero también utilícelo para transmitir a todo lo largo del documento su mensaje.

## Adónde ir para obtener mayor información

*PDN: A resource for planning*, Save the Children Reino Unido, 2004

Esta publicación le ayudará a apoyar a su equipo en la aplicación práctica de la PDN a través del proceso de planeamiento estratégico (y más allá).

*PDN checklist for assessing project proposals*, Save the Children Suecia, 2007

Una serie de preguntas que usted deberá hacer cuando evalúe propuestas de proyectos. Por ejemplo: ¿Se ha llevado a cabo un análisis situacional de los derechos de la niñez? ¿Las metas y los objetivos tienen enfoque de derechos? ¿La organización tiene la capacidad para el proyecto? ¿Cómo será el proyecto monitoreado?

*Format for rights-based project proposals*, Save the Children Suecia, 2005

Este formato de proyecto modelo fue desarrollado en Asia como un medio para ayudar a la implementación de un enfoque de programación de los derechos del niño.

*Generic Guidance for Thematic Programme Plans*, Save the Children Reino Unido, 2005

Una lista de resumen ejecutivo particularmente buena, que lo lleva por cada etapa del proceso de planificación del programa, con preguntas clave que le permiten planificar una estrategia con base en los derechos del niño.

*Toolkits: A practical guide to monitoring, evaluation and impact assessment*, Save the Children, 2003

*Working for Change in Education: A handbook for planning advocacy*, Save the Children, 2000

Herramientas de planificación del Overseas Development Institute (ODI):

[www.odi.org.uk/rapid](http://www.odi.org.uk/rapid)



## 5. Monitoreo<sup>6</sup>, evaluación, aprendizaje y retroalimentación

### **Al final de este capítulo usted:**

- comprenderá cómo monitorear, evaluar, aprender y obtener retroalimentación de sus esfuerzos para realizar los derechos de las niñas y los niños;
- sabrá cómo utilizar las cinco dimensiones de cambio para asegurarse que los planes de su programa incluyen el monitoreo y la evaluación (M&E), aprendizaje y retroalimentación; y,
- estará consciente de las diversas herramientas de M&E, aprendizaje y retroalimentación.

*Este capítulo toma como base y requiere el entendimiento de los principios, herramientas y procesos centrales de la PDN presentados en el capítulo 2.*

Este capítulo le muestra cómo colocar a las niñas y los niños en el centro de sus sistemas de monitoreo, evaluación, aprendizaje y retroalimentación. Usted necesita saber si es que está marcando una diferencia real y, de ser así, cómo lo está haciendo. El llevar a cabo el monitoreo, la evaluación, el aprendizaje y la retroalimentación le sirve de ayuda para evaluar su trabajo y para hacer cualquier cambio que sea necesario para que su trabajo sea más efectivo, así como para asegurar que usted es responsable de sus acciones y le ayudará a que le pida a los otros que rindan cuentas por sus actos. Juntos, es un complemento clave de cualquier programa con enfoque de derechos exitoso.

Este capítulo está directamente vinculado con el capítulo anterior sobre planificación. Identificar sus metas, objetivos de cambio e indicadores es una parte esencial para definir los sistemas de monitoreo y evaluación efectivos. Las cinco dimensiones de cambio (capítulo 2) le ayudarán a monitorear y a evaluar el progreso e impacto que su trabajo está produciendo.

## ¿Qué son el monitoreo y la evaluación (M&E), el aprendizaje y la retroalimentación?

### Algunas definiciones

El **monitoreo** es la continua recolección de datos relevantes. Esto le sirve para ver si su programa está bien encaminado o no.

La **evaluación** se lleva a cabo en determinados momentos del ciclo del programa, pero no tan a menudo como el monitoreo. Las evaluaciones utilizan los datos que usted recopiló durante el monitoreo para comparar cómo están las cosas ahora en comparación a cómo estaban cuando empezó y hasta qué medida ha logrado sus objetivos. El **proceso de evaluación** le dirá si su programa está marchando como se esperaba. La **evaluación de impacto** le dirá hasta dónde ha llegado en el logro de sus objetivos.

Generalmente los **estudio de impacto** se realizan con menos frecuencia que las evaluaciones. Usted puede utilizar la información recogida durante el monitoreo, así como el análisis realizado por medio de las evaluaciones para tener una mayor perspectiva en el largo plazo. El estudio de impacto le dirá cuáles son los cambios duraderos y significativos que su programa ha producido y cómo lo logró. Se centra en todo tipo de cambios inesperados o negativos, así como en los cambios planificados.

El **aprendizaje** es el proceso de reflexionar y sacar conclusiones acerca de la información que ha recogido sobre su trabajo y el impacto que este ha producido. El conocimiento que se gane en esta actividad le servirá para formular las futuras posibilidades y decisiones. Su organización necesita comprometerse con el desarrollo de una cultura de aprendizaje si esta aún no existe. El aprendizaje toma tiempo y recursos, requiere voluntad para reconocer los errores y, de ser necesario, estar preparado para cambiar.

La **retroalimentación** es el proceso de comunicar a los diversos actores, dentro y fuera de su organización, los resultados y el aprendizaje obtenido de su trabajo. Es un modo clave para mostrar su rendición de cuentas. La retroalimentación motiva los cambios que mejorarán la manera en que trabaja y su efectividad. Ofrece a los demás ejemplos de buenas prácticas que pueden ser compartidas con ellos. Puede informar su trabajo de incidencia internacional y nacional.

## Cómo hacer el monitoreo y la evaluación, el aprendizaje y la retroalimentación

Existen muchos marcos de aprendizaje y retroalimentación, tales como sistemas de M&E, proyectos de acción-investigación, exámenes e informes. Cualquiera sea el sistema que usted utilice, asegúrese de que tenga un propósito claro, un plan para levantar información, tiempo para analizar los resultados y modos de comunicárselos a los actores, con la finalidad de asegurarse de que el sistema de M&E brinde la información que necesita sobre cómo sus actividades están afectando a las niñas y los niños.

El ASDN le brindará la información de base que necesita para su M&E. Sus planes de programa, incluyendo los objetivos del cambio que fueron desarrollados con la herramienta Dimensiones de cambio y los productos y actividades esperados, los cuales han sido contrastados con los tres pilares, se convierten en el punto de partida para desarrollar aún más sus sistemas de monitoreo y evaluación, incluyendo el desarrollo de los indicadores del proceso y del impacto. Prepárese para documentar y compartir los resultados de su monitoreo, evaluación, aprendizaje y retroalimentación con otros actores, incluyendo las niñas y los niños, las comunidades con quienes trabaja, sus donantes y otras organizaciones socias, tales como el gobierno local. El formato del informe debe ser relevante y accesible para el público al que se propone llegar. Comuníquese con cada grupo de la manera que usted considere más apropiada (un grupo de niñas y niños no querrá el mismo largo informe escrito que usted le ha presentado a los donantes).

### Estudio de caso

En **Etiopía**, la escasez de lluvias (principalmente la lluvia belg [de la estación corta]) entre 1998 y 2002 llevó a una sequía generalizada y pérdida de recursos entre los hogares más vulnerables en partes de la región de Amhara. Save the Children realizó evaluaciones de la economía familiar (EEF) para comprender cómo las diferentes familias conseguían alimentos y dinero durante los años relativamente normales. Después llevamos a cabo evaluaciones de monitoreo para ver cómo la sequía estaba afectando la habilidad de la población para ganarse la vida. Las evaluaciones condujeron a un programa de ayuda de alimentos para apoyar a las familias más pobres en el 2002 y 2003.

## Sistemas de aprendizaje, herramientas y resultados

### Sistemas de aprendizaje

Informes de campo regulares  
 Sistemas de monitoreo  
 Sistemas de evaluación  
 Investigación participativa  
 Encuestas  
 Evaluación rápida  
 Evaluación de impacto  
 ASDN  
 Estudio de casos  
 Enfoque de economía familiar

### Herramientas (cómo obtener su información)

Dimensiones de Cambio  
 Fuentes Secundarias  
 Análisis Presupuestal  
 Observación Directa  
 Cuestionarios  
 Entrevistas semiestructuradas  
 Entrevistas individuales  
 Entrevistas a informantes clave  
 Entrevistas grupales y debates  
 Debates de grupos focales  
 Historia oral  
 Puesto y puntaje  
 Elaboración de diagramas y mapas  
 Cronograma  
 Perfiles históricos  
 Canciones  
 Teatro para el desarrollo  
 Actividades lúdicas y juegos de rol

### Resultados (sus productos finales)

Publicaciones  
 Informes (internos, donantes, de evaluación, de evaluaciones de impacto, dirigidos por el gobierno, etc.)  
 Propuestas de donantes  
 Documentos estratégicos  
 Notas de prensa, resúmenes  
 Marketing y material para recaudar fondos  
 Documentación multimedia (películas, fotos, teatro, grabaciones de sonido, afiches, etc.)  
 Compartir resultados: reuniones, conferencias, talleres

### **Estudio de caso** (viene de la página 56)

En el 2004, evaluamos el programa de ayuda alimentaria utilizando una versión modificada de EEF que puso énfasis en comprender cómo habían sido afectados la seguridad alimenticia infantil y los medios de subsistencia. Conversamos con las niñas, los niños y sus padres y madres. Las evaluaciones mostraron que las niñas y los niños estaban seriamente involucrados en el trabajo tanto dentro de su hogar, como en un trabajo asalariado, incluso cuando no había sequía. Pero sus cargas de trabajo se incrementaron durante los años de tensión, pues cada vez más trabajaban en los hogares de familias con más recursos económicos o migraban a las ciudades para buscar trabajos eventuales. Esto condujo a que más niñas y niños dejaran la escuela y colocó a las niñas y los niños en mayor riesgo frente al abuso. La evaluación mostró que proporcionar ayuda no solo ayudaría a las niñas y los niños a tener suficiente alimento, sino que podría tener otros beneficios importantes en términos de prevención de daños.

**Los Proyectos de investigación y las evaluaciones** involucran cada vez más a las niñas, los niños y adolescentes en el diseño, la investigación y difusión de los hallazgos.

### **Estudio de caso**

En **Sialkot, Paquistán**, 40 adolescentes (20 chicas y 20 chicos), que en su mayoría eran estudiantes de escuela o de universidad, hicieron una investigación sobre el trabajo infantil. Muchos de los estudiantes provenían de la zona del proyecto de Sialkot. Dos ONG locales estuvieron involucradas y un consultor realizó el análisis estadístico. El informe fue redactado por un equipo representativo y editado por el consultor de la investigación. Cada miembro del equipo contribuyó con una sección. Las conclusiones y recomendaciones fueron acordadas por todo el equipo.

Luego de un año en alianza con una ONG local en Bangladesh, Save the Children se encargó de realizar una investigación de acciones para mejorar nuestro propio programa y persuadir a otras ONG a adoptar mejores prácticas. Los resultados de la investigación fueron documentados utilizando las voces así como fotografías de las niñas y los niños. Por ejemplo:

*“Normalmente mendigo comida en el parque o recojo trapos, pero nunca duermo en el parque. Ahora duermo en el centro, cerca de un puesto de té o frente a la panadería. Es más seguro que Kumlapur. En Kumlapur los hombres siempre piden masajes y una vez un policía lo intentó conmigo. Lo golpeé con un ladrillo.”*

*Niño de 11 años citado en Safe Nights – for Life:  
A guide for supporting sexually exploited street boys,  
Save the Children Dinamarca, 2006*

**Los mecanismos de retroalimentación pueden también involucrar activamente a niños, niñas y adolescentes.**

### **Estudio de caso**

En **Zimbabwe**, Save the Children organizó comités de niños y niñas para monitorear las distribuciones de ayuda alimenticia y el impacto que están teniendo en ellos (incluyendo los impactos negativos). Como resultado de los comentarios de los niños y las niñas tuvimos que examinar y ajustar el sistema de distribución.

En la **India**, capacitamos a niños y niñas en la práctica de evaluaciones rurales participativas con el propósito de ayudarnos a informar nuestra respuesta ante las inundaciones. Quisimos saber el número de familias afectadas y las necesidades de los niños y niñas. La información que recogieron los niños y las niñas fue luego utilizada para desarrollar actividades adicionales como por ejemplo, los niños y las niñas comprobaron que el tamaño de las raciones era inadecuado porque la ración estándar se había establecido por familia en lugar de basarse en el número de integrantes por familia, lo que causaba considerables privaciones para las familias más numerosas.

### **Su sistema de M&E, aprendizaje y retroalimentación deberá:**

- Estar informado por su ASDN.
- Estar incluido en cada etapa del ciclo del programa.
- Utilizar las cinco Dimensiones de Cambio para ayudarle a medir el progreso.
- Asegurar que la información está desagregada por edad, sexo y otras categorías relevantes.
- Incluir tanto la información cuantitativa (objetiva) como la cualitativa (subjetiva).
- Averiguar cómo ocurrieron las cosas así como qué fue lo que ocurrió (aprendizaje del proceso).
- Reconocer cambios inesperados como resultado de sus actividades.
- Involucrar a niños y niñas en la preparación de las preguntas, los sistemas de monitoreo, la recolección y análisis de datos (pero considerar los temas éticos con cuidado y asegurar el interés superior y protección del niño y niña en todo momento).
- Involucrar a una serie de actores, considerando los temas relacionados con el poder, la discriminación y el acceso.
- Utilizar múltiples fuentes de información para sacar conclusiones (triangulación).
- Decir cuál es el impacto que ha tenido y por qué.
- Difundir estratégicamente sus resultados.

## **Las herramientas**

Antes de presentarles algunas herramientas útiles, le damos unos consejos clave para su sistema de M&E, aprendizaje y retroalimentación.

### **Consejos clave**

- En todo momento, desde el principio, considere su sistema de aprendizaje y sus enfoques. Revíselos y adaptelos con regularidad.
- Tenga claro lo que desea averiguar y el porqué.
- Consúltele a los niños y las niñas y anímelos a participar involucrándolos en todas las etapas.
- Sea constante: haga las mismas preguntas durante la vida del programa.
- Preocúpese tanto por aquéllo que no ha funcionado como por aquéllo que ha funcionado y por qué.
- Considere el impacto diferenciado de sus acciones sobre los diferentes grupos de niños (niñas, niños, aquéllos en ciertos grupos de edad, etc.).
- Aprenda conforme avanza. No espere hasta el final. El cambio toma tiempo. Mida las etapas de crecimiento así como el impacto final.

- Asegúrese de que las conclusiones se encuentren disponibles con facilidad para todos los actores.
- Fortalezca las capacidades de los equipos, las organizaciones socias, las niñas, los niños y comunidades a lo largo del proceso.
- Reconozca que convertirse en una organización de aprendizaje toma tiempo y recursos.

Las tres áreas que debe considerar cuando integre los derechos del niño a sus sistemas de M&E, aprendizaje y retroalimentación son:

### 1. Establecer los indicadores

### 2. Sistemas de monitoreo y evaluación

### 3. Medir los niveles de participación

#### 1. Establecer los indicadores

Los indicadores son parámetros que usted puede utilizar para medir o evaluar su progreso. Pueden estar expresados en números (cuantitativos u objetivos) o en palabras (cualitativas o subjetivas). Pueden estar definidos internacional o localmente y pueden ser utilizados para medir sus actividades en diferentes niveles; por ejemplo, procesos/actividades y resultados/impacto (Save the Children, 2003).

Puede utilizar las cinco dimensiones de cambio (ver capítulo 2) para identificar los indicadores relevantes para su programa, en base a sus objetivos de cambio. Para ayudarle, cada dimensión puede ser expresada como pregunta.

**Beneficios directos** – ¿Ha producido cambios significativos en la vida de las niñas, los niños u otros actores tales como miembros de la comunidad? ¿De qué manera?

*Ejemplos de indicadores:*

- Aumento en el uso de servicios de salud desagregados por sexo, edad y tipo de servicio.
- Aumento en el porcentaje de niñas y niños por debajo de 1 año completamente inmunizados.

**Impacto más amplio** – ¿Ha producido cambios en la legislación, estructuras, mecanismos, políticas, prácticas y creencias en relación con los derechos de las niñas y los niños? ¿De qué manera?

*Ejemplos de indicadores:*

- Implementación de programas de capacitación de personal y políticas de gestión del conocimiento.



- Aumento del presupuesto del Estado para servicios de salud maternos e infantiles.

**Aumento de la participación** – ¿Ha ayudado a que las niñas y los niños participen más, no solamente en espacios establecidos específicamente para ellos, sino en ámbitos que por costumbre corresponden a los adultos? ¿En qué medida? ¿De qué manera?

*Ejemplos de indicadores:*

- Mayor participación de niños y niñas en la determinación de prioridades para servicios de salud.
- Niñas y niños involucrados en comités de salud de la comunidad.

**Discriminación reducida** – ¿Ha reducido la discriminación que los grupos marginados de niñas y niños enfrentan (con referencia específica a sexo, discapacidad y grupo étnico)? ¿De qué manera?

*Ejemplos de indicadores:*

- Aumento de acceso a servicios de salud por parte de poblaciones marginadas.
- Servicios de salud son más aceptados y accesibles para los adolescentes.

**Trabajo en colaboración** – ¿Ha producido mejoras en el trabajo con organizaciones socias y trabajo en colaboración? ¿De qué manera?

*Ejemplos de indicadores:*

- Cantidad/tipo/éxito de organizaciones de la sociedad civil local y nacional en campaña activa para una mayor inversión en sistemas de salud.
- Financiación asegurada para apoyar la participación y capacitación de los grupos nacionales de la sociedad civil.

Es importante ser realista sobre la posibilidad de obtener información confiable al establecer los indicadores. Esto es especialmente relevante para indicadores cualitativos sobre temas sensibles como la discriminación.

Aquí hay algunos ejemplos de indicadores que podría utilizar para medir el impacto de su programa. Están agrupados por sectores:

**Seguridad alimentaria y medios de subsistencia** – el impacto de las transferencias de dinero podrá ser medido por los cambios en:

- Recursos familiares (indicador del estatus socioeconómico familiar) – el grupo de impacto primario es el hogar.
- Diversidad de la dieta de niñas y niños (un indicador de consumo de alimentos) – grupo de impacto final.
- Índices antropométricos (peso por edad, largo/altura por edad y peso por largo/altura) – (indicadores de estatus nutricional) – grupo de impacto final.
- Fijación de objetivos de políticas nacionales.

- Involucramiento de las organizaciones comunitarias de base (OCB) en el monitoreo de las transferencias de dinero.
- Procesos de toma de decisiones a nivel familiar.

**Educación** – el impacto de su apoyo a la educación podrá ser medido por los cambios en:

- Tasas netas de matrículas, desagregado por género – grupo de impacto final.
- Tasas de deserción, desagregadas por grupos clave – grupo de impacto final.
- Maestros y maestras utilizando métodos amigables al niño – grupo de impacto final.
- Contribución de las niñas y los niños en el diseño de enfoques amigables al niño.
- Tasas de supervivencia, retención y finalización, desagregadas por grupos clave.
- Presupuestos nacionales y provinciales de educación.
- Efectividad y participación de padres y madres en asociaciones de padres y maestros.
- Legislación nacional y políticas de educación

**Protección infantil** – el impacto de sus actividades de protección infantil podrá ser medido por:

- El número de niñas y niños separados o ex combatientes que han sido reintegrados de manera exitosa a sus familias y/o comunidades, desagregado por edad y sexo – grupo de impacto final.
- El número de casos en lo que el abuso o la explotación infantil han sido tratados exitosamente por redes de protección de la comunidad – grupo de impacto final.
- Clubes de niñas y niños que están activos e informan a las redes de protección comunitarias.
- Tener una política de acogida nacional instalada.
- Coordinación dentro de las estructuras gubernamentales.
- Cambios en la legislación nacional y las políticas de protección.
- El número de casos de abuso o explotación que han sido tratados por una oficina independiente que protege los derechos de las niñas y los niños.

**Salud** – sus actividades para mejorar la salud de las niñas y los niños podrán ser medidas por:

- Cambios en los índices de mortalidad infantil por causa de sarampión, diarrea y/o fiebre – grupo de impacto final.
- Cambios en la frecuencia de las infecciones de transmisión sexual entre adolescentes que se presentan a las clínicas para su tratamiento – grupo de impacto final.
- Cambios en el número de niñas y niños con discapacidad que tienen acceso a la atención médica.
- Cambios en la sensibilización sobre salud reproductiva por medio de grupos de educación de pares.
- Cambios en las prácticas de las parteras tradicionales.

- Cambios en el uso de las cuotas del gobierno para la salud.
- Cambios en los mecanismos de coordinación de agentes de salud nacional.

## 2. Sistemas de monitoreo y evaluación

Integrar una perspectiva de derechos del niño en los sistemas de monitoreo y evaluación requiere:

- Procesos claros de planificación.
- Indicadores correspondientes.

### Marco lógico basado en los derechos del niño<sup>7</sup>

	<b>Resumen narrativo</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta (cumplimiento de los derechos de la niña y el niño)</b>	¿Cuáles son los derechos de las niñas y los niños que se están ejerciendo? (informados por el ASDN y enmarcados como cambios generales para las niñas y los niños)	¿Cuáles son los indicadores que le dicen si se ha cumplido con los derechos de las niñas y los niños?
<b>Objetivos (contribuciones a la meta)</b>	¿Cuál es su contribución para lograr la meta, según todas las dimensiones de cambio y SMART?	¿Qué indicadores le dicen si los cambios se han producido y de qué manera?
<b>Proceso</b>	¿De qué manera el proceso fomenta la participación, desarrolla las capacidades, la rendición de cuentas y la igualdad? ¿De qué manera empodera a las personas? ¿Cómo afecta a la igualdad y a la disparidad de género? ¿Es sostenible?	¿Qué indicadores (u otras evidencias) usará para medir la participación, capacidades mejoradas, rendición de cuentas y empoderamiento?
<b>Resultados /impacto</b>	¿Qué resultados/impactos producirá su programa que lleve al cumplimiento de los derechos?	¿Qué resultados/impactos producirá usted y cuándo?
<b>Actividades</b>	¿Identificó y apuntó a las causas subyacentes? ¿Qué actividades deben emprender los garantes? ¿Cuáles y cuándo?	<i>Aportes:</i> ¿Qué responsabilidades y autoridades son aceptadas y cuáles son los recursos requeridos por los garantes durante el periodo?

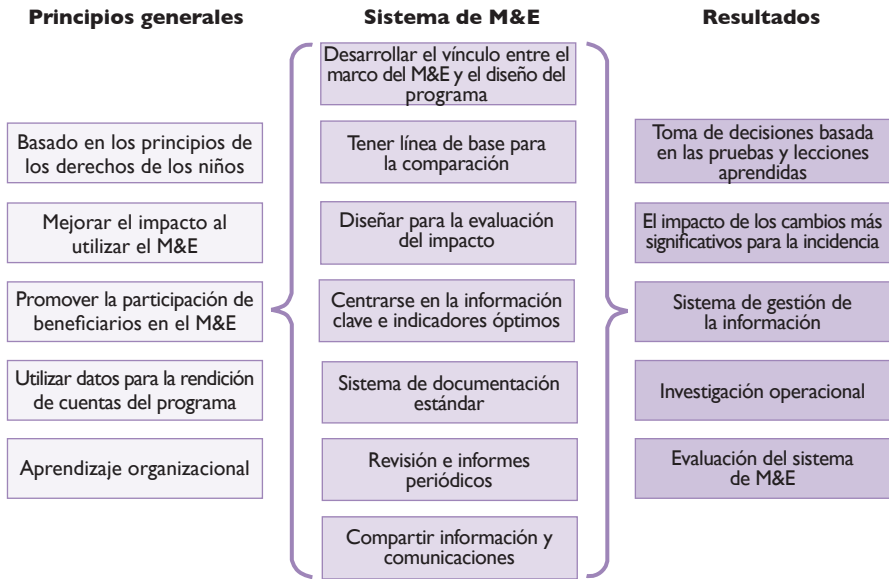
- Mecanismos para monitoreo regular.
- Capacidades dentro de sus equipos.
- Un entendimiento de las niñas y los niños y sus derechos, tanto de los miembros dentro de sus equipos como de los donantes.

El marco de M&E más comúnmente utilizado por los profesionales del desarrollo y donantes es el marco lógico. Abajo hemos adaptado el marco lógico para que incluya una orientación de derechos.

<b>Fuentes</b>	<b>Suposiciones subyacentes</b>
¿Qué información tiene? ¿Qué información adicional necesita? ¿Cómo la obtendrá?	Meta para la visión: ¿el logro es sostenible? ¿Fueron resueltas las causas subyacentes?
¿Qué información tiene? ¿Qué información adicional necesita? ¿Cómo la obtendrá?	Objetivos para la meta: ¿la suma de sus objetivos logrará su meta? ¿Cuáles son los obstáculos?
¿Qué información tiene? ¿Qué información adicional necesita? ¿Cómo la obtendrá?	Participación hacia la meta: si el proceso del proyecto mejora la participación y genera los resultados esperados, ¿qué factores externos son necesarios para alcanzar su meta?
¿Qué información tiene? ¿Qué información adicional necesita? ¿Cómo la obtendrá?	Resultados para la meta: si el programa logra la participación y genera sus resultados, ¿qué factores externos son necesarios para alcanzar la meta? Resultados para los objetivos: ¿el éxito de sus resultados logrará sus objetivos?
¿Qué información tiene? ¿Qué información adicional necesita? ¿Cómo la obtendrá?	Actividad para los resultados: ¿Qué factores externos deben realizarse para producir los resultados planificados a tiempo?

En Myanmar, donde existen múltiples requerimientos de donantes y enfoques de agencias, Save the Children trató de establecer un marco común de M&E. Comparando varios formatos de informes, llegamos a un conjunto de principios y enfoques acordados por consenso que podían ser extendidos a todo nuestro programa de aprendizaje. Está resumido más abajo.

**Marco de monitoreo y evaluación – Myanmar**



**3. Medir la participación de la niñez<sup>8</sup>**

Usted necesita reconocer que las niñas y los niños son actores competentes en su propio desarrollo y que tienen el potencial de tener un rol constructivo en el desarrollo de sus comunidades. Para involucrar de manera significativa a las niñas y los niños, debe analizar y comprender la manera cómo ellos participan en sus comunidades. Reúnase con las niñas y los niños en el lugar donde están y en los lugares donde se reúnen — no se limite a invitarlos a participar y que se acomoden a sus programas.

Puede utilizar las escalas de participación con el objetivo de ver hasta dónde los niños están participando en sus actividades. También puede utilizar estas escalas para fijar las metas de desempeño o para comparar proyectos.

En Cuba, Save the Children evaluó los niveles y la calidad de la participación de la niñez en las actividades de proyecto, utilizando la herramienta de la siguiente página.

**Evaluar la participación de la niñez**

<b>Involucramiento de niñas, niños y adolescentes en:</b>	<b>Nivel de participación de la niñez y juventud</b>			
	<b>No están involucrados</b>	<b>Reciben información y servicios</b>	<b>Brindan aportes</b>	<b>Responsables por la planificación y la acción</b>
Planificar el servicio o el proyecto				
Contratar personal				
Seleccionar líderes y voluntarios				
Proveer el servicio				
Revisar y evaluar el servicio				
Capacitación y educación de pares				
Trabajo de políticas de incidencia				

**¡Recuerde!**

Usted necesita colocar a las niñas y los niños en el centro de sus actividades de M&E para mejorar:

- **Su aprendizaje** – fijar sus objetivos y realizar el monitoreo para ver si los está alcanzando le va a servir para entender la relación entre su trabajo y los cambios en las vidas de las niñas y los niños. Usted puede compartir sus éxitos y ayudar a otros a evitar fracasar en el futuro.
- **Su rendición de cuentas** – medir el impacto de su trabajo e involucrar a aquellos para quienes trabaja asegura que se le pida que rinda cuentas por sus acciones y esto es un buen ejemplo para otros garantes que usted pueda estar tratando de influenciar.
- **Su toma de decisiones** – usted necesita saber qué es lo que está haciendo bien y qué es lo que está haciendo menos bien para poder hacer cambios que mejoren su efectividad y el impacto en las vidas de las niñas y los niños.



**“Nuestro donante impone un sistema de monitoreo y evaluación, así como requerimientos de informes relacionados.”**

La mayoría de los donantes acoge con agrado los informes que muestren el impacto que las actividades que ustedes realizan tienen en las vidas de las niñas y los niños. Cíñase a los formatos de ellos. Pero si ha fijado las metas, objetivos e indicadores y puede mostrar hasta qué medida las está cumpliendo, esto debe ser suficiente para los requerimientos de los donantes. Ellos querrán evidencia de que sus actividades están generando un impacto positivo en las niñas y los niños y que su dinero está siendo bien empleado.

**“Las habilidades de redacción del personal del programa, aún teniendo unas cuantas de las habilidades necesarias para llevar a cabo cierta investigación y monitoreo participativo, son bastante limitadas.”**

¡Aproveche entonces esta situación como una oportunidad para invertir en su personal! Ayúdelos y anímelos a aprender nuevas habilidades. Esto tomará tiempo y dinero, así que deberá contar con el apoyo de los altos directivos. Pero está fortaleciendo las capacidades de su personal en el largo plazo para beneficio de su organización y para las niñas, los niños y comunidades con las cuales trabaje.

**“Incluso si tuviéramos toda esa documentación, ¿Cómo sabremos qué hacer con ella?”**

¡Hágala útil desde el principio! Su programa de aprendizaje debe formar parte de su estrategia global. Planifique y diseñe sobre la base de lo que desea lograr.

**“¿Cómo podemos llevar a cabo una recolección y un registro tan completos y exhaustivos de la información en una situación de emergencia, donde no hay tiempo y los recursos son escasos?”**

Esté preparado. Tener el ASDN actualizado e incluir modos de recopilar información en situaciones difíciles en sus planes de preparación ante emergencias lo ayudará a planificar los recursos necesarios. Entonces estará mejor preparado para demostrar el impacto, las buenas prácticas y la incidencia efectiva, además de estar bien posicionado para hacer el caso para recursos adicionales.

**“¿Necesitamos un oficial de M&E si vamos a tener éxito en llevar a cabo todo esto?”**

Tenga cuidado si decide crear el puesto de ‘oficial de aprendizaje’. Esta no debe ser una excusa para delegarle la responsabilidad del aprendizaje a una sola persona o incluso a una unidad. El personal de todos los niveles de su organización necesita adoptar un enfoque de aprendizaje.

**“Ya tenemos muchísimos informes, tanto internos como externos, para redactar. Esto solo aumenta la carga de trabajo y distrae al personal de sus tareas actuales.”**

Usted necesita hacer las preguntas correctas, registrar las respuestas, analizarlas y utilizar la información de manera efectiva para marcar una diferencia en las vidas de las niñas y los niños. Puede que deba hacer algunos cambios a medida que avance, lo que requiere liderazgo e inversión financiera. Pero si la suya es una organización de aprendizaje, entonces esto deberá integrarse al modo en que normalmente trabaja en lugar de ser una tarea adicional.

## Adónde ir para obtener mayor información

*Research for Development: A practical guide*, Laws, S. Save the Children Reino Unido/Sage Publications, 2003.

Puede utilizar este libro como un manual de referencia rápida. Tiene dos secciones: gestión de la investigación para el desarrollo y cómo hacer investigación de desarrollo. Resume el rol y el propósito de la investigación, destaca temas específicos de la investigación para el desarrollo y demuestra cómo evaluar y asegurar los mejores resultados de la investigación.

*Toolkits: A practical guide to planning, monitoring, evaluation and assessment*, Save the Children, 2003.

Utilice este libro como usaría una verdadera ‘caja de herramientas’. Elija las herramientas que necesite (en este caso, enfoques o técnicas) para tratar un problema específico. Tiene tres partes: lea la parte uno cuando esté planificando, monitoreando, revisando y evaluando su impacto. La parte dos revisa en mayor detalle los procesos de planificación, monitoreo, revisión, evaluación y valoración del impacto. La parte tres describe las diferentes herramientas y técnicas disponibles.

*The Sphere Project: Humanitarian charter and minimum standards in disaster response*, el Proyecto Esfera, 2004.

Este manual ofrece un conjunto de estándares mínimos e indicadores clave que informan a los diferentes aspectos de la acción humanitaria, desde la evaluación inicial hasta la coordinación y la incidencia. [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org)

*Children and Participation: Research, monitoring and evaluation with children and young people*, Save the Children Reino Unido, 2001.

Informa sobre cómo involucrar a niñas, niños y adolescentes en la recopilación de información. Le guiará hacia otras fuentes de información más que brindarle descripciones detalladas. También incluye información sobre buenas prácticas, ética, metodologías y herramientas.



*Introduction to learning and impact assessment*, Save the Children Reino Unido, 2006.

*Global Impact Monitoring Guidelines*, Save the Children Reino Unido, 2004 y *Global Impact Monitoring Format*, Save the Children Reino Unido, 2004.

*Impact Measurement and Accountability in Emergencies: The good enough guide*, el Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades en Emergencias, 2007.

## Sitios Web recomendados

[www.oneworldtrust.org](http://www.oneworldtrust.org) para información sobre rendición de cuentas internacional y monitoreo de objetivos y compromisos internacionales a lo largo del Proyecto de Rendición de Cuentas Global.

[www.alnap.org](http://www.alnap.org) dedicada a mejorar la calidad y la rendición de cuentas de acciones humanitarias a través de compartir lecciones, identificar problemas comunes y, cuando sea adecuado, fomentar consenso sobre los enfoques.

[www.hapinternational.org](http://www.hapinternational.org) La Alianza Humanitaria para la Rendición de Cuentas está comprometida en hacer su trabajo más responsable para los sobrevivientes de los desastres. Incluye un conjunto de principios y puntos de referencia auditable que aseguran la rendición de cuentas a los beneficiarios.

## Notas

<sup>6</sup> No se debe confundir con el proceso de seguimiento e informes de la propia CDN, que ofrece una excelente fuente de datos como contribución al ASDN, oportunidades para comprometerse e incidencia como parte de las actividades del programa y un marco conceptual para monitorear el ambiente de respeto de derechos en cualquier contexto y la medida en que se han cumplido los derechos de los niños. Comprometerse con los procesos de seguimiento y reportes de la CDN debe ser un elemento clave de cualquier enfoque de PDN. Se explora por completo en *Reporting to the UNCRC — a Starter Pack For Country Programmes*, Save the Children Reino Unido, 2007.

<sup>7</sup> Adaptado de Patel, M. *Human Rights as an Emerging Development Paradigm and some implications for programme planning, monitoring and evaluation*, UNICEF, Nairobi, 2001.

<sup>8</sup> Adaptado de Theis, J. *Promoting Rights Based Approaches*, Save the Children Suecia, 2004.

## 6. Organizaciones socias y relaciones de trabajo

### **Al final de este capítulo usted:**

- comprenderá la importancia de trabajar en alianza para realizar plenamente los derechos de las niñas y los niños;
- habrá identificado una serie de organizaciones socias potenciales (incluido el Estado) que pueden ayudarle a generar cambios en las vidas de las niñas y los niños; y,
- comprenderá los principios claves para elegir organizaciones socias y manejar relaciones laborales.

*Este capítulo se basa en los principios, herramientas y procesos centrales de la PDN presentados en el capítulo 2 y requiere una comprensión de ellos.*

Este capítulo explora los retos de trabajar en alianza. Le indica lo que queremos decir por 'organizaciones socias' y cómo puede trabajar efectivamente en conjunto para generar los cambios que desea para las vidas de las niñas y los niños.

### **¿Por qué trabajar en alianza?**

Es más probable que usted logre los cambios que desea para las niñas y los niños si trabaja con otros grupos que apoyan el cumplimiento de los derechos de niñas y niños. Sus alianzas deberán basarse en valores comunes, posiciones claras y claridad de roles. Debe tomar decisiones cuidadosas sobre las organizaciones socias con las que desea trabajar.

Al trabajar con organizaciones socias usted podrá:

- Fortalecer a las comunidades y sus capacidades para que puedan exigir a los garantes.
- Crear una plataforma para la rendición de cuentas y la apertura.

- Aumentar la legitimidad. En el largo plazo, los derechos de las niñas y los niños están más asegurados por medio de organizaciones nacionales que internacionales.
- Mejorar la sostenibilidad de su trabajo por medio del desarrollo y el apoyo de estructuras locales.
- Aumentar la escala y alcances potenciales de su trabajo.
- Promover el aprendizaje mutuo por medio de relaciones de cooperación.
- Promover enfoques participativos por medio de organizaciones locales.

## ¿Quiénes son sus organizaciones socias?

El término ‘organización socia’ puede incluir un amplio espectro de relaciones laborales en muchos contextos diferentes. Se refiere a cualquier organización que trabaje con otra de un modo formal o semiformal hacia un objetivo común. Los socios pueden ser ONG regionales, nacionales o locales, redes, organizaciones con base en la comunidad (OCB), organizaciones religiosas (OR), asociaciones de niñas, niños y adolescentes, movimientos sindicales, organizaciones de mujeres, grupos parlamentarios, empresas industriales, ministerios del gobierno, ONG internacionales, agencias de la ONU y otras. ¡La lista es larga!

Cuando sea posible, establezca alianzas clave con organizaciones locales. Estas suelen estar mejor informadas sobre las áreas de programa/el proyecto, son más sensibles a las culturas y tradiciones locales y por tanto son capaces de mantener mejores relaciones con las comunidades locales.

El siguiente cuadro muestra algunos de los diferentes tipos de socios con los cuales puede trabajar.

### Estudio de caso

La experiencia de Save the Children con su trabajo en coaliciones e integración de alianzas en **Irak**, se basó en la creación de una red de ONG nacionales e internacionales en 2005. La red tuvo como objetivo integrar una consideración central sobre los derechos de las niñas y los niños a la nueva Constitución iraquí. A pesar de las difíciles condiciones operativas, la Red de Derechos del Niño y de la Constitución fue creada. La Red reunió un plan de incidencia fuerte basado en buenas investigaciones y ha continuado operando más allá de la redacción del texto constitucional.

### ¿Quiénes son sus organizaciones sociales?

- **ONG locales, nacionales o regionales** incluyendo las grandes, medianas y pequeñas ONG, especializadas o generales, coaliciones, alianzas y redes.
- **Asociaciones de interés común:** organizaciones basadas más en personas que para las personas; normalmente son organizaciones de miembros unidos por una preocupación o un objetivo mutuo. Estas pueden ser sindicatos, asociaciones profesionales y gremios, asociaciones de niños y adolescentes y clubes escolares.
- **Organizaciones comunitarias de base (OCB):** organizaciones basadas más en personas que para las personas, representativas y responsables ante sus electores, tanto formal como informalmente (según la tradición). Estas incluyen comités de pueblo, grupos de productores, cooperativas, grupos de mujeres, organizaciones de crédito, asociaciones de padres y profesores y OCB federadas (por ejemplo, sindicatos de campesinos).
- **Sector privado:** las ONG están entrando en una creciente variedad de alianzas con el sector privado. Estas incluyen corporaciones internacionales, empresas individuales (locales e internacionales), cámaras de comercio o de industria local, federaciones de negocios y medios de comunicación.
- **Gobierno:** niveles de gobierno nacional, regional/provincial, distrital y local. Estas incluyen: instituciones dirigidas por el gobierno, proyectos piloto financiados por el gobierno, municipalidades, coaliciones de municipalidades y grupos parlamentarios.
- **Instituciones de apoyo y académicas:** estas incluyen instituciones académicas, de capacitación y de investigación y asociaciones de profesionales (abogados, doctores, ingenieros, periodistas, etc.).
- **Grupos e instituciones religiosas.**
- **Agencias multilaterales y bilaterales:** por ejemplo, la Unión Europea (UE), UNICEF, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y otras, a pesar de que las relaciones con estas organizaciones suelen estar basadas en su capacidad como donantes más que como socios.

## Cómo trabajar en alianza

Existe una variedad de organizaciones socias con las cuales usted querría trabajar y existen muchas maneras de trabajar juntos. Para lograr los cambios que usted desea para las niñas y los niños, sus alianzas deben basarse en los siguientes principios generales:

### Principios generales

- Una visión y compromiso común hacia los derechos de las niñas y los niños.
- Valores, políticas y prácticas comunes respecto de la no-discriminación, la protección infantil frente al maltrato y la explotación y el interés superior del niño. Estos elementos se verán reflejados en las estructuras de mando, visión y gobierno de la organización.
- Objetivos comunes, claramente definidos y medibles.
- Aprendizaje y reconocimiento mutuo, por medio de sistemas bien planificados.
- Respeto mutuo por las diferentes perspectivas culturales, reflejadas en los perfiles de las organizaciones socias, en sus enfoques, en sus propias redes y en su personal.
- Empoderamiento mutuo.
- Rendición de cuentas mutua por medio de sistemas bien gestionados.
- Franqueza y confianza, que incluyan revisiones regulares de la misma alianza.
- Imparcialidad, de manera que el interés superior del niño tenga prioridad por encima de cualquier interés político u otra índole.

Sus alianzas deberán tratar de influenciar a otros actores y su organización, a su vez, debe estar abierta a la posibilidad de ser influenciada. Es un proceso por el cual ambas organizaciones socias aprenden gradualmente una de la otra.

### Identificando y eligiendo a sus organizaciones socias

Su ASDN y sus prioridades de programa determinarán el tipo de organización(es) socia(s) con la(s) cual(es) trabajará. Usted debe conocer las fortalezas y debilidades tanto de su propia organización como las de cualquier organización socia potencial antes de iniciar una relación de trabajo.

Entre otras cosas, usted necesita conocer lo siguiente de su potencial organización socia:

- **Visión, objetivos y políticas** – qué hace a una organización lo que es, cuál es la razón por la cual fue formada y por quiénes y por cuánto tiempo ha estado operativa.
- **Actividades y modos de trabajo** – actividades actuales y planificadas, prácticas, logros (resultados esperados) y, de manera crucial, el grado

hasta el cual las niñas y los niños están involucrados en la planificación, la implementación y el monitoreo de los proyectos.

- **Relación con el grupo objetivo y los beneficiarios:** ¿cómo es vista la organización por parte de la comunidad? ¿La organización tiene buenas relaciones laborales con otras?
- **Estructura organizacional** – membresía, personal, liderazgo y participación en la toma de decisiones.
- **Capacidad organizacional** para la gestión y el financiamiento del proyecto, sus capacidades para la planificación y la administración.
- **Situación de fondos** y capacidad para recaudarlos, así como de quiénes reciben los fondos.
- **Trabajo de información e incidencia** – temas de conocimiento sobre derechos del niño. ¿La organización lleva a cabo trabajo de información e incidencia?
- **Legitimidad**, estatus legal y constitución. ¿Están disponibles las cuentas auditadas, los informes y referencias?

### Estudio de caso

En el **Sudeste de Asia** se conformó un grupo de **organizaciones de niñas, niños y adolescentes**. Sus miembros tienen un fuerte compromiso para mejorar las vidas de las niñas y los niños. La mayoría de ellos, con limitada experiencia en la gestión, el desarrollo de políticas, la administración, redacción de propuestas y recaudación de fondos, lucha para que sus organizaciones sigan operando. En lo que sí tienen experiencia y habilidad es en temas de derechos del niño, pues han sido capacitados como educadores de pares y han puesto en práctica proyectos para ONG locales e internacionales. Normalmente, tales proyectos tienen una duración limitada y cuando el proyecto llega a su fin, no existe la posibilidad de que niñas, niños y adolescentes continúen trabajando temas de derechos del niño a no ser que se organicen ellos mismos. Save the Children ha entrado en alianza con dichas organizaciones, ayudándolas a desarrollarse, con un fuerte enfoque en los principios de rendición de cuentas, participación, apertura, el interés superior del niño, no-discriminación e inclusión. La meta es apoyar a las organizaciones de niños y de adolescentes a volverse miembros más fuertes y autónomos de la sociedad civil. Los retos incluyen comprender las alianzas, roles y responsabilidades, relaciones de poder y propuestas de agenda.

El trabajo exitoso en alianza requiere franqueza y flexibilidad de ambas partes.

Save the Children en **Sudáfrica** está apoyando el desarrollo de una nueva legislación sobre agresiones sexuales, por medio de una revisión del Código de Niñez.

Hemos facilitado consultas con varios actores, incluyendo a las niñas y niños, sobre cómo debería ser la nueva ley. El Grupo de Trabajo para la Ley de la Infancia es una coalición de organizaciones de niños y, como tal, es una socia clave para Save the Children. Los esfuerzos de incidencia de la coalición han dado como resultado cambios significativos en la redacción de esta ley ya que el gobierno reintrodujo cláusulas importantes que habían sido retiradas.

## Acuerdos de alianzas

Usted necesita un acuerdo de alianza con su organización socia para definir sus compromisos mutuos y roles y responsabilidades claros. Debería ser un acuerdo mutuamente vinculante y firmado por ambas o por todas las partes.

Asegúrese de que su acuerdo incluye:

- **Una visión de la alianza:** ¿En qué creemos y qué cambios queremos generar para los niños?
- **Objetivos de la alianza:** ¿Qué razones tenemos para trabajar juntos? Definan lo que necesitan en términos de experiencia, métodos, conocimientos y capacidades para lograr su visión y cambios específicos para las niñas y los niños.
- **Resultados de la alianza:** ¿Qué producirá su organización socia? Esto puede incluir proyectos, estudios, redes, etc.
- **Una estrategia de alianza:** ¿Cómo lograrán los objetivos y los resultados?
- **Actividades de la alianza:** Haga un listado de las principales actividades que llevarán a cabo para alcanzar sus objetivos y resultados.
- **Un proceso de alianza:** ¿Cómo será gestionada la alianza? Sea claro sobre lo que necesita en términos de: informes, protección infantil y otras obligaciones, roles y responsabilidades respectivas, acuerdos financieros, enfoques y mecanismos para la solución de conflictos. También deberán definir las circunstancias bajo las cuales la alianza puede ser terminada por una o por ambas partes.

Cuando decida finalizar una alianza, es importante evaluar lo que han logrado juntos, así como el éxito que tuvieron al generar cambios para las vidas de niñas y niños. Esto dará forma a cualquier alianza a la cual ingrese en el futuro.

## Trabajar con el Estado y fortalecerlo

Todos los Estados que han ratificado la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) de las Naciones Unidas son los garantes primarios y tienen la principal responsabilidad en asegurar el cumplimiento de los derechos de las niñas y los niños en sus países. En principio, deben rendirle cuentas a las niñas y los niños y adultos de su país y a la comunidad internacional. El Estado tiene también la obligación de apoyar a los padres de familia y a los cuidadores primarios para asegurar que los derechos de las niñas y los niños sean cumplidos.

Trabajar con el Estado puede incrementar la efectividad de sus intervenciones y asegurar que cualquier mejora sea sostenible y de largo plazo. Un objetivo clave de dicha alianza sería apoyar al Estado a cumplir con sus obligaciones hacia la infancia. También podría apuntar a facilitar una mayor participación de la sociedad civil en el trabajo de la alianza a medida que se desarrolla.

Los Estados varían respecto a sus compromisos para hacer cumplir los derechos de sus ciudadanos, incluso niñas y niños, así como su voluntad y capacidad para cumplir con sus obligaciones. Las oportunidades y barreras para que usted trabaje con el Estado variarán de acuerdo con su contexto local. Algunas veces no hay otra opción sino trabajar en alianza con el Estado.

Cualquiera que sea el contexto, trabajar en alianza con el Estado es importante porque:

- Crea una relación de confianza y de entendimiento entre su organización y el Estado.
- Puede aumentar su efectividad, pues el Estado tiene una percepción y experiencia única y un papel crucial en el cumplimiento de los derechos de las niñas y los niños.
- segura sostenibilidad, con la expectativa de que el Estado trabajará con mayores capacidades, a gran escala y mayor impacto en el tiempo que su organización.

Los acuerdos de la alianza pueden suponer:

- Traspaso de personal técnico especializado a oficinas del gobierno.
- Programas de fortalecimiento de capacidades para funcionarios del Estado en diferentes niveles.
- Demostración de prácticas efectivas por medio de servicios conjuntos o contratados en zonas seleccionadas.
- Apoyo a las entidades del Estado para que desarrollen e implementen nuevas políticas.

Cualquiera que sea el tipo de alianza que elija, usted deberá:

- Identificar foros adecuados durante el proceso de **planificación** por medio de los cuales el Estado pueda contribuir, con roles y expectativas claramente definidos.
- **Implementar** intervenciones programáticas que fortalezcan las propias capacidades del Estado.



- **Monitorear y evaluar** su trabajo en modos que desarrollen y apliquen sistemas e indicadores para la recolección de datos, procesos de análisis y retroalimentación en colaboración con el Estado.

Todas estas maneras de trabajar pueden suponer retos particulares. Quizás encuentre reglas y normas burocráticas que conlleven retrasos frustrantes.

Pueden existir diferentes culturas organizativas, ideologías y maneras de trabajar.

Esto puede limitar el potencial para el trabajo de incidencia efectivo de parte suya. Necesitará saber cómo se toman las decisiones y qué oportunidades existen para influenciar en quienes toman las decisiones en todos los niveles del gobierno. Esto debe constituir una parte importante de su ASDN.

Tome en cuenta los siguientes temas si va a trabajar en alianza con el Estado:

- **Independencia:** Si sus alianzas involucran a partidos políticos, gobiernos o sus agencias, ¿esto levanta cuestionamientos sobre su propia independencia política? Puede que encuentre conflictos de intereses al involucrar a los garantes en alianzas o coaliciones.
- **Reputación:** La reputación de una organización se ve afectada por aquellos con quienes trabaja de cerca. A pesar de que una organización socia del gobierno pueda ofrecer un apoyo sólido para el tema que tienen entre manos, pueden existir otros aspectos de esa misma organización socia con los cuales su organización no se sienta cómoda.
- **Motivación:** Suele existir una mayor inseguridad sobre los motivos del gobierno y otras organizaciones socias de alto riesgo. Esto puede llevar a conflictos de intereses directos.
- **¿Un público-objetivo o una organización socia?** Trabajar con el Estado como organización socia significa que usted puede estar en una mejor posición para influenciarlo e influir en las posturas que asuma. ¡Ellos también pueden estar pensando lo mismo sobre su organización! Tenga cuidado de no borrar la línea entre la organización socia y el público-objetivo. Sepa reconocer el desequilibrio de poder que puede involucrar el tener una alianza con el gobierno

## ¡Recuerde!

Si decide trabajar en alianza con el Estado, usted está buscando apoyarlo en el cumplimiento de sus obligaciones para con las niñas y los niños en el largo plazo. Es vital que continúe trabajando estrechamente con grupos de la sociedad civil para apoyarlos en su rol de vigilancia para hacer que el Estado rinda cuentas e incida sobre los derechos del niño.

## Estudio de caso

En la **Ciudad de México**, Save the Children trabaja en alianza con una red de guarderías infantiles comunitarias. A pesar de los 30 años de experiencia y excelencia dando servicios, cuando la educación preescolar se hizo obligatoria, las guarderías comunitarias estuvieron en peligro de ser obligadas a cerrar. Esto ocurrió porque sus educadores no estaban formalmente calificados y sus edificaciones no cumplían con las especificaciones legales. Hubo una necesidad urgente de reconocimiento oficial de estas iniciativas por parte de las mujeres en sus propias comunidades.

Por tanto, representantes de las ONG involucradas en educación, las propias guarderías y funcionarios del gobierno para las guarderías nacionales y la educación acordaron formar un grupo de trabajo para este tema. Tomó dos años acordar un conjunto de nuevas reglas por las cuales los esfuerzos de la sociedad civil y la calidad de los servicios comunitarios fueran oficialmente reconocidos. El grupo de trabajo aún se reúne y ha desarrollado una serie de indicadores para evaluar la calidad de la educación infantil temprana.

## Trabajando con socios y el ciclo del programa

El trabajo con las organizaciones sociales deberá figurar en cada etapa de su ciclo de programa. Usted está apuntando a:



- Compartir la sensibilización y la comprensión de los principios de derechos humanos y de la programación de derechos del niño con sus organizaciones sociales.



- Evaluar las capacidades de los grupos de la sociedad civil y organizaciones sociales potenciales (incluido el Estado) y las dinámicas entre ellos por medio de su ASDN.



- Considerar las capacidades de las comunidades para apoyar los derechos de niñas y niños en todos los niveles cuando prepare sus planes de programa y elija a las organizaciones sociales con quienes desea trabajar.



- Reflejar la gama de sus alianzas en la implementación del programa. Estas pueden enlazarse a los tres pilares. Por ejemplo, sus organizaciones sociales pueden ser una ONG local que construye refugios de emergencia

(pilar 1), una ONG nacional que fortalezca las capacidades de funcionarios del gobierno en técnicas de protección infantil (pilar 2) y su propia coalición nacional de apoyo de grupos de la sociedad civil que trabajan en derechos de las niñas y los niños (pilar 3).



- Aprender lecciones y retroalimentar su experiencia para lograr más mejoras en su programa y para formar su incidencia. Utilice sus sistemas de monitoreo, evaluación, aprendizaje y retroalimentación para realizar esto. Involucre a sus organizaciones socias en la recopilación y el análisis de los datos y en la comunicación de los resultados.

### Estudio de caso

Luego de las desastrosas secuelas de la era Ceauçescu en **Rumania** y con una creciente sensibilización sobre el grado del maltrato infantil (en particular, las condiciones de las niñas y los niños en instituciones de asistencia), Save the Children decidió apoyar a una ONG nacional de niñas y niños. Durante los primeros tres años, apoyamos el establecimiento de estructuras de gestión dentro de la organización. Se esbozaron los estatutos, que declaraban que la organización debía estar dirigida por una democracia representativa mediante reuniones anuales de miembros. Los roles y responsabilidades se dividieron entre el directorio y el director ejecutivo. También colaboramos con el desarrollo del programa.

Desde mediados de la década de 1990, dimos apoyo financiero y técnico al programa para el fortalecimiento de capacidades junto con nuestras organizaciones socias de Europa del Este.

Brindamos capacitación sobre la CDN y sus mecanismos de reportes, así como reuniones, talleres y conferencias sobre temas como abuso sexual infantil, violencia, trabajo infantil, niñas y niños en situación de vida en la calle y niñas y niños en instituciones. La ONG desarrolló habilidades técnicas para asesorías y marcos conceptuales, incluyendo la programación con enfoque de derechos. Se estableció un Centro de Comunicaciones e Información que actuó como punto focal para el seguimiento de la CDN, como un centro de investigaciones y como base para el trabajo de incidencia en derechos de las niñas y los niños.

En 1997 la ONG se convirtió en miembro de la Alianza Internacional Save the Children (Salvati Copiii – Save the Children Rumania). Actualmente es apoyada por Save the Children Suecia, incluyendo el establecimiento de un departamento de mercadotecnia para asegurar un ingreso estable. También se encuentra revisando sus estructuras de gobierno para responder a cambios mayores en Rumania.

En el siguiente diagrama se ilustra un posible ciclo de alianzas y sus diversos pasos, dentro del marco del ciclo de programa:

### Alianzas en el ciclo del programa



## Códigos de conducta

Puede ser que usted necesite que sus organizaciones socias estén familiarizadas con ciertos códigos de conducta o en algunos casos, incluso que los firmen, por ejemplo, aquellos sobre protección infantil. La siguiente tabla muestra cómo puede usted asegurarse de que tales acuerdos — en este caso, el código de conducta para la protección infantil (PI) — sean más que solo una hoja de papel.

### Código de conducta y ONG locales de protección infantil (PI)

Requerimiento	Opciones/recursos
Insertar la cláusula de PI en los acuerdos de la alianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilice cláusulas del contrato estándar de PI</li> </ul>
Aclarar roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporados en los acuerdos de la alianza</li> </ul>
Proporcionar apoyo constante para el desarrollo de las organizaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir socios en la capacitación sobre PI y otros eventos sobre PI</li> <li>• Programar actualizaciones/informaciones a intervalos regulares</li> <li>• Apoyo al desarrollo de puntos focales de PI en la agencia socia</li> </ul>
Informaciones al personal de los socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar materiales de PI y otros de apoyo</li> <li>• Taller introductorio inicial</li> </ul>
Monitoreo de conformidad de la PI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar las actualizaciones de PI en el mecanismo de reportes del proyecto</li> <li>• Programar auditorias de PI</li> <li>• Acordar sesiones de retroalimentación vía el personal y las niñas y niños</li> <li>• Incluir la discusión de PI como parte de visitas programadas</li> <li>• Observación durante las visitas</li> </ul>
Establecer procedimientos de gestión de casos que cubra asuntos de PI en la socia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento conjunto de reporte de anteproyectos</li> <li>• Acordar roles, responsabilidades, líneas de reporte y rendición de cuentas en relación con incidentes de PI</li> </ul>
Medición del impacto de la PI en la socia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordar procesos e indicadores de evaluación del impacto</li> </ul>
Asegurar que el proceso esté establecido para planificación sucesiva/continuidad luego de que terminen los acuerdos de la alianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordar un plan de desarrollo de PI</li> <li>• Identificar apoyo continuo en asuntos de PI para los socios</li> </ul>

(Adaptado del programa de Save the Children en Liberia)

**Sí, pero...**

**“¿Por qué no podemos hacer las cosas por nuestra cuenta? Trabajar en alianza es costoso, toma mucho tiempo y no suele traer buenos resultados.”**

Es cierto que trabajar con organizaciones sociales, especialmente con pequeñas ONG locales, demanda mucho tiempo, energía, habilidades y recursos financieros. Pero las recompensas son grandes. Las organizaciones sociales locales le ayudan a asegurar soluciones sostenibles, a mejorar su comprensión sobre las realidades locales, a formar redes de incidencia local, a dar un mayor potencial a las réplicas y la escala del trabajo y a procurar una mejor rendición de cuentas.

**“¿Qué ocurre en situaciones de emergencia o cuando las organizaciones sociales simplemente no existen?”**

Puede haber momentos en los que deba definir operaciones que ofrezcan servicios directos a las niñas y los niños, y sus comunidades. Por ejemplo, en una emergencia en un país con redes de la sociedad civil débiles y/o sobrecargadas, o en situaciones de conflicto donde las posibilidades para el acceso a la intervención humanitaria son muy limitadas. Sin embargo, incluso en estas situaciones, usted deberá intentar formar alianzas locales donde sea posible y así estará trabajando tanto en coaliciones a nivel nacional e internacional como con organizaciones sociales del Estado.

**“En algunos países el Estado simplemente no existe y en otros países, actores no estatales gobiernan ciertas regiones. ¿Qué hacemos sobre el imperativo de trabajar con ‘organizaciones sociales del Estado’ en estas situaciones?”**

Así como cada situación es diferente y cambia constantemente, así también la forma de sus alianzas evolucionará. Incluso si trabajar con el Estado a nivel nacional es un reto, existen buenos ejemplos en los cuales las alianzas con los gobiernos locales han prosperado. Esta puede ser la única manera de ganar acceso a las niñas y niños vulnerables. Por muchos años, Save the Children ha trabajado con las facciones humanitarias de los partidos no estatales en el sur de Sudán y ha hecho coordinaciones con actores no estatales en el norte de Sri Lanka y formado alianzas vitales con autoridades locales en Somalia. Así que sí es posible. Sin embargo, debe mantenerse imparcial y fiel a su visión para ver realizados los derechos de la niña y el niño. ¡Esto puede crear las alianzas más inesperadas!

**“Institucionalizar el código de conducta de protección infantil es ya un reto para nuestro personal, dada la realidad cultural local. Extenderlo a nuestras organizaciones socias y convertirlo en una condición contractual suena irreal y poco razonable.”**

Si usted tiene un código de conducta de protección infantil u otro, puede querer que sus organizaciones socias lo adopten. Si ha elegido a sus organizaciones socias cuidadosamente, sobre la base de valores y visiones compartidos, no será poco razonable pedirles que consideren adoptar tal código. Especialmente si anima a todos los involucrados a trabajar con niñas y niños de manera responsable, segura y respetuosa.

**“¿Cómo podemos aplicar el código de conducta de protección infantil a las empresas comerciales cuyo mandato es tan distinto al nuestro?”**

Usted encontrará algunos notables éxitos en el trabajo de ONG con organizaciones socias del sector privado y ayudándolas a acordar un código de conducta de protección infantil para sus prácticas laborales. Por ejemplo, en el 2002, el trabajo en alianza con agencias internacionales y donantes con empresas de transporte contratadas para entregar alimentos en el sur de África, llevó a acordar un código de conducta en esa y otras alianzas similares. También se han alcanzado códigos de conducta con empresas de construcción, en Mozambique cuando se estaba construyendo un nuevo puente sobre el río Zambezi.

## Adónde ir para obtener mayor información

*Common understanding in relation to the State and Civil Society* para Save the Children Dinamarca, Save the Children Suecia y Save the Children Noruega, 2006.

Esto establece la base lógica para las diferentes relaciones, principios clave y enfoques. Requiere de un fuerte enfoque de derechos .

*Partnership Policy and Guidelines and Partnership Implementing Guide*, Save the Children en Uganda y Save the Children Dinamarca, 2006. Guías “paso a paso” para el trabajo con una amplia variedad de organizaciones socias. Contienen ejemplos, formatos y listas que, si bien fueron específicamente desarrolladas para Uganda, pueden ser adaptados y usados en todo el mundo.

*Child Protection Policy*, Save the Children, 2003.

*Keeping Children Safe: A toolkit for child protection*, Keeping Children Safe Coalition, 2006.

*A tool for programme staff to undertake a PDN assessment of a partner organization*, Save the Children Denmark, 1999.

Puede utilizar esta herramienta para evaluar una organización social en términos de cómo comprende y aplica los principios de la PDN. Ayudará a los oficiales de programa a realizar evaluaciones de base para que puedan medir el impacto del fortalecimiento de capacidades (capacitaciones y apoyo para la programación de derechos del niño).

## Sitios Web recomendados y materiales en la Web

Para obtener amplia información sobre el trabajo con otros en derechos del niño, incluyendo coaliciones nacionales e internacionales e iniciativas de incidencia, publicaciones y pautas, ver [www.crin.org](http://www.crin.org)

*The Partnering Toolbook*, Tennyson, R., International Business Leaders Forum y Global Alliance for Improved Nutrition, 2003. Una guía completa para trabajar con socios y herramientas escritas para ayudarle en cada fase de la relación de socios. El acceso a este libro por Internet (en inglés) se encuentra en: <http://thepartneringinitiative.org>

Para mayor información sobre cómo trabajar con los medios de comunicación y pautas para los **medios de comunicación** cuando trabajan con niñas y niños, ver [www.mediawise.org.uk](http://www.mediawise.org.uk) , y *The Media and Children's Rights*, MediaWise, 2005 (encargada por UNICEF).

Para mayor información sobre iniciativas comunitarias contra la trata de niñas y niños en la sub-región del Mekong, ver [www.mekongchildrensforum.com](http://www.mekongchildrensforum.com)

Ver [www.intrac.org](http://www.intrac.org) para una mayor guía sobre el fortalecimiento de capacidades de ONG y de la sociedad civil.



# 7. Incidencia en derechos del niño

## **Al final de este capítulo usted:**

- entenderá lo que se entiende por incidencia,
- comprenderá cada paso del ciclo de incidencia; y,
- conocerá las herramientas clave necesarias para aplicar estos pasos en su programa.

*Este capítulo se basa en principios, herramientas y procesos centrales de la PDN presentados en el capítulo 2 y requiere una comprensión de ellos.*

Este capítulo explica brevemente de qué manera la incidencia puede ayudarle a alcanzar el cumplimiento de los derechos de los niños y las niñas. No se trata de una guía definitiva sino que establece los pasos clave que debe tomar.

## **¿Por qué hacer incidencia?**

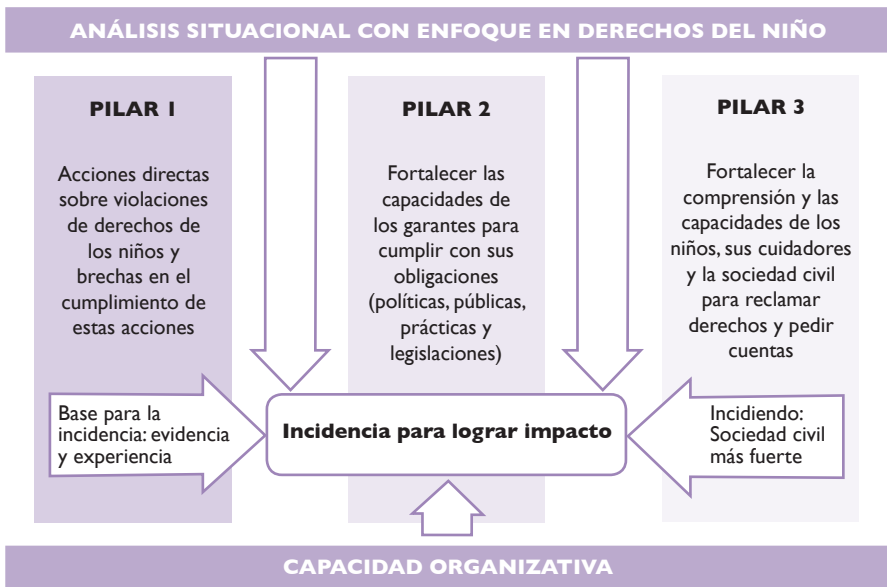
Usted solo no puede generar todos los cambios que desea para mejorar las vidas de las niñas y los niños. Los derechos de las niñas y los niños suelen ser violados por una combinación de procesos complejos, desde los niveles familiares y comunitarios, hasta niveles nacionales, regionales e internacionales. Usted debe ser capaz de influenciar en los garantes, haciendo lobby, de manera que cumplan con sus obligaciones bajo la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN). Basándose en su experiencia y sus compromisos para darles una voz a las niñas y los niños, usted puede jugar un rol clave en el apoyo a niñas, niños, sus familias y comunidades para que reclamen sus derechos. Al realizar una incidencia efectiva, usted puede generar cambios en las políticas, la legislación y en determinadas prácticas, que tendrán un impacto duradero en las vidas de niñas y niños.

Una incidencia efectiva puede:

- Demostrar el valor de las niñas y los niños, de sus familias y comunidades, al participar en las decisiones que afectan sus vidas y que son actores y actoras en su propio desarrollo.
- Demostrar las ventajas de cambio de políticas y legislación para el beneficio de las niñas y los niños.
- Promover que los Estados reconozcan las necesidades de las niñas y los niños (en particular, aquellas de los sectores más desfavorecidos) y actúen para cumplir con sus obligaciones.
- Desafiar a los donantes internacionales a que inviertan sus presupuestos de maneras que generen una diferencia real en las vidas de las niñas y los niños.
- Registrar la necesidad de implementar sistemas para monitorear la situación de las niñas y los niños.

Su ASDN debe guiar su estrategia de incidencia. Puede ver más abajo de qué manera esto se ajusta a los tres pilares (ver capítulo 2). Usted utiliza la experiencia y conocimientos adquiridos a partir de sus actividades (el primer pilar) para informar e influir en los cambios en las políticas, las prácticas y la legislación (pilar central). Este proceso se ve reforzado por una sociedad civil fuerte, con niñas, niños y adolescentes que expresan sus puntos de vista, reclaman por sus derechos y obligan a una rendición de cuentas de los garantes (el tercer pilar).

### **Incidencia y programación de los derechos del niño**



## Algunas definiciones

Save the Children define la incidencia como:

*“un conjunto de actividades organizadas diseñadas para influir en las políticas públicas y acciones de otros para conseguir cambios positivos para las vidas de los niños basados en la experiencia y en el conocimiento del trabajo directo con los niños, sus familias y comunidades”.*

### Consejos claves:

Para una incidencia que promueva los derechos de las niñas y los niños:

- Empiece su incidencia en el campo: sobre la base de la información de sus programas y de sus organizaciones socias.
- Nunca vea a la incidencia como un evento extraordinario o complementario a un programa existente.
- Planifique, sobre la base de su ASDN, metas claras e indicadores medibles, de manera que pueda monitorear sus avances y logros.
- Asegúrese de que el proceso sea en sí empoderador.
- Actúe de manera positiva y ofrezca alternativas posibles que lleven a cambios en las políticas públicas, prácticas y legislación para beneficiar a niñas y niños.
- Trabaje con un amplio espectro de alianzas, coaliciones y redes.
- Trabaje para los cambios en el largo plazo. Puede que tome años, incluso décadas, antes de que sus metas generales sean alcanzadas.

## Cómo realizar el trabajo de incidencia

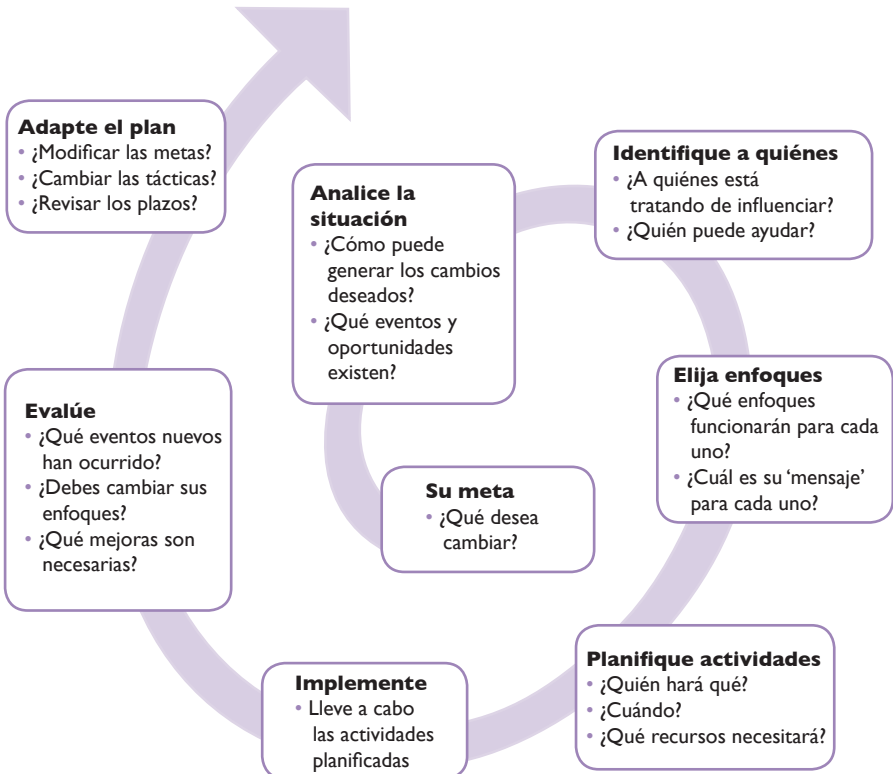
Aquí hay algunos pasos claves que usted debe tomar para hacer su trabajo de incidencia efectivo para generar cambios para las niñas y los niños.

1. **Comprender la incidencia basada en derechos del niño.**
2. **Identificar su objetivo: ¿qué desea cambiar?**
3. **Analizar la situación: ¿cómo se puede generar el cambio?**
4. **Identifique su público-objetivo y a las personas influyentes/aliados: ¿a quiénes está tratando de influenciar? ¿Quién puede ayudarle a influenciarlos?**
5. **Defina sus metas y objetivos del cambio.**

6. **Identifique eventos y oportunidades que puede usar para transmitir su mensaje.**
7. **Elija enfoques diferentes que funcionarán para cada público objetivo. ¿Cuál es su mensaje para cada público objetivo?**
8. **Planifique actividades: ¿Quién hará qué? ¿Cuándo? ¿Qué recursos necesitará? ¿Qué indicadores utilizará para monitorear los avances?**
9. **Implemente sus actividades planificadas.**
10. **Monitoree y evalúe: ¿Qué ha ocurrido? ¿Debe cambiar sus enfoques? ¿Qué mejoras son necesarias?**
11. **Adapte el plan: ¿Modificar las metas? ¿Cambiar las tácticas? ¿Revisar los plazos?**

Aquí presentamos un diagrama para ayudarle a considerar los diferentes pasos del ciclo de incidencia:

#### Pasos claves para una incidencia efectiva



## Hacer un diagrama del ciclo de incidencia

Algunas personas consideran a los diagramas un modo útil para pensar en todos los pasos que deben asumir pero las personas se imaginan estos procesos de distinta manera.

- El diagrama en la página anterior los muestra como un espiral continuo. ¿Cuáles son las ventajas de esto? ¿Hay algo que queda fuera?
- Trabaje con otra persona para idear sus propios diagramas, que incluyen los procesos que su organización deberá experimentar.
- Haga que cada pareja explique sus diagramas a los otros en grupo. Juntos, decidan sobre las características para trabajar de la mejor manera y producir un diagrama final para su propia planificación.

Basándose en el ciclo presentado más arriba, Save the Children en Liberia ideó su estrategia de incidencia en educación. El resultado fue una serie de mensajes, objetivos, público-objetivo y enfoques, resumidos más abajo.

### Estrategia de incidencia en educación de Save the Children Liberia

**Mensaje 1:** El nuevo gobierno de Liberia y la comunidad internacional aprovecharon la situación de posconflicto para asegurar que la educación primaria gratuita sea financiada de manera adecuada y se vuelva una realidad para todas las niñas y los niños.

**Incidencia:** El gobierno liberiano, los donantes y la comunidad internacional combinan sus promesas y compromisos con un financiamiento adecuado para reconstruir el sistema educativo de Liberia, que ofrece educación gratuita y de calidad.

#### Objetivos del cambio:

1. El gobierno asigna un mínimo de 20% del presupuesto nacional a la educación, 40% de esta cantidad es asignada a la educación primaria.
2. El gobierno apoya la transparencia y la rendición de cuentas de los fondos para la educación.
3. Mayores aportes de los donantes apoyan al gobierno de Liberia para brindar una educación gratuita de calidad.

**Público-objetivo:** Ministerio de Educación (ME) a nivel nacional y local, donantes clave involucrados en educación (UE, USAID). Ministerio de Finanzas, Banco Mundial (BM) y el FMI para el marco y decisiones macroeconómicas que permitan una mayor inversión en servicios sociales del presupuesto del gobierno.

**A nivel global:** BM/otros donantes de Educación para Todos-Iniciativa Fast Track (EPT/FTI).

**Aliados:** USAID y el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) son aliados potenciales que pueden influir en la próxima conferencia de donantes.

**Enfoques:**

- La Coalición para la Mejor Educación en Liberia, que apunta a mejorar los recursos del sistema educativo, por medio de lobby en reuniones nacionales claves (por ejemplo, grupo de donantes) para un mejor financiamiento de la educación.
- Análisis de las asignaciones presupuestales y gastos para la educación primaria a nivel nacional y local (con la UNESCO, que está liderando el análisis de finanzas a nivel local trabajando con el ME y las escuelas).
- Sensibilización de niñas, niños y comunidades sobre asignaciones presupuestales para sus escuelas y su participación al monitorear si el dinero está llegando a su destino.
- Diálogo constructivo con el ME y el Ministerio de Finanzas utilizando datos generados en las áreas del programa.

La estrategia de incidencia de Save the Children en Liberia es parte de la Campaña Reescribir el Futuro de la Alianza Internacional Save the Children para asegurar el acceso a la educación para niñas y niños que viven en países afectados por conflictos. Ver [www.savethechildren.net/rewritethefuture](http://www.savethechildren.net/rewritethefuture)

En cada fase de su trabajo de incidencia deberá buscarse oportunidades para involucrar a las niñas, los niños, miembros de sus comunidades y organizaciones locales. Esto no solo le dará mayor credibilidad, también puede ayudar a distender situaciones política o culturalmente sensibles. Por medio de este proceso, usted también está empoderando a las personas que más se beneficiarán de los cambios que está buscando.

### Estudio de caso

En **Bangladesh**, una ONG local, apoyada por Save the Children, facilitó la participación de un grupo de niñas y niños que viven en la calle, trabajan en un mercado de la ciudad que estaban siendo víctimas de acoso. Luego de algunas conversaciones, estas niñas y niños sugirieron que tener tarjetas de identidad podría mejorar su situación. La ONG local apoyó a las niñas y los niños para que trataran el tema con el comité del mercado. El comité fue convencido por las niñas y los niños de los beneficios de contar con tarjetas de identidad, no solo para ellos sino también para los trabajadores de los puestos y sus clientes. Las niñas y los niños tuvieron éxito en su trabajo de incidencia: ahora tienen tarjetas de identidad y su situación ha mejorado.

También en **Bangladesh**, a nivel nacional, Save the Children y UNICEF asumieron una postura proactiva de incidencia para la inclusión de niñas y niños en el proceso del Plan Nacional de Acción (PNA). El PNA fue conducido por el gobierno, que tenía su propia agenda. Save the Children insistió en que el gobierno cumpliera con el compromiso que hizo ante las Naciones Unidas sobre la participación infantil en el proceso del PNA. Hacia el final de este proceso, 12 niñas y niños participaron, dos en cada uno de los seis comités del PNA.

Save the Children tiene mucha experiencia en el trabajo a nivel internacional, influyendo en las políticas y en la legislación internacional. Nuestro trabajo de incidencia se informa constantemente de nuestra experiencia del trabajo directo con niñas, niños y sus comunidades. Aquí hay algunos ejemplos de los diferentes enfoques que utilizamos.

### Estudio de caso

En el 2005, los Estados miembros del G8 acordaron apoyar a cualquier país que aboliera las tarifas de usuarios del sistema de salud. Un intenso **lobby internacional** por parte de Save the Children, utilizando investigaciones sólidas y fiables, contribuyó a llegar a esta decisión y a generar los resultados posteriores. Actualmente, incluso el Banco Mundial reconoce que las tarifas de los usuarios discriminan a los pobres y ya no promueve tarifas para servicios de salud básicos dirigidos a la población pobre. **Uganda, Kenia, Sudáfrica y Zambia** han dejado de cobrar por algunos o todos sus servicios de salud. La afiliación de niñas y niños a los servicios de salud en estos países ha aumentado

dramáticamente y a costos relativamente bajos para los gobiernos. En Uganda, el uso de los servicios de salud ha aumentado a más del doble, debido — en gran parte — a la afiliación de niñas y niños. Ahora estamos fomentando que otros países sigan esta iniciativa y supriman las tarifas de salud para niñas y niños.

También hemos trabajado a nivel **internacional**, en coaliciones de organizaciones de visión similar; en hacer lobby con corporaciones multinacionales para que cambien sus prácticas; por ejemplo, en relación con la dañina utilización de mano de obra infantil en la industria textil o para frenar la publicidad de leche en polvo para bebés. Estas campañas están arraigadas en nuestra experiencia programática y están respaldadas por la investigación. Operan internacionalmente y dependen de la activa participación de diversos grupos de organizaciones socias.

El **Estudio de las Naciones Unidas sobre la Violencia contra los Niños** y sus nueve consultas nacionales y regionales llevadas a cabo alrededor del mundo durante el 2005, proporcionó una plataforma para la participación efectiva y activa de niñas y niños. Darle mayor importancia a las voces de las niñas y los niños, reconocer sus preocupaciones y recomendaciones y, sobre todo, proveer un espacio para el reconocimiento de sus propias acciones, para ponerle fin a la violencia contra niñas y niños han sido aspectos centrales del Estudio de las Naciones Unidas.

Representantes de las redes de niños de los países en cada región participaron en los encuentros preparatorios anteriores a cada consulta regional. Esto les dio una oportunidad para explorar con sus pares los temas relacionados con la violencia y para planificar su participación en las siguientes consultas.

La participación de niñas y niños en las consultas regionales fue diseñada para asegurar que compartieran activamente sus opiniones y, lo más importante, sus acciones para detener la violencia. La incidencia en sus propias recomendaciones junto con representantes del gobierno, planificadores y personas que toman decisiones, demostró que las reuniones fueron mucho más que solo un encuentro de opiniones.

La animada participación y entrega de niñas y niños en todas las etapas de las consultas, trajo consigo una sensación de urgencia y realidad que es crucial para el éxito del estudio. Niñas, niños y adolescentes adoptaron su propia declaración o documento de resultados en cada consulta regional. Identificaron sus propias prioridades, que contribuyeron directamente a las discusiones de



los grupos de trabajo en las consultas. Estas prioridades se vieron reflejadas finalmente en las recomendaciones finales de cada consulta.

Un total de 260 niños de varios países y de procedencias diversas, participaron en las consultas regionales. Save the Children fue en gran parte responsable de concertar su participación en el estudio, creando estructuras adecuadas y brindando ayuda técnica y capacitaciones. Los estándares de calidad para la participación infantil fueron aplicados sistemáticamente. También dirigimos estrategias nacionales, regionales y globales de incidencia en relación al Estudio de las Naciones Unidas, lo que dio como resultado la influencia directa sobre las recomendaciones finales, la resolución de Naciones Unidas sobre la violencia contra los niños y los compromisos hechos por cada uno de los Estados miembros

## Herramientas clave

Puede utilizar *Advocacy Toolkit* (Save the Children, 2007) para ayudarse a planificar toda su estrategia. Aquí están las etapas del ciclo de incidencia, con las herramientas que usted puede utilizar en cada etapa:

### 1. Comprender la incidencia basada en derechos del niño

Utilice la herramienta de evaluación de competencia y capacidad, basada en una lista de habilidades de incidencia requeridas como individuos y como equipo. También hay un ejercicio para identificar fortalezas y debilidades (*Advocacy Toolkit*, Save the Children, 2007, pp. 19–20).

### 2. Identificar lo que usted quiere cambiar

Vea el árbol de raíces y frutos, *Working for Change in Education: A handbook for planning advocacy*, Save the Children, 2000, p. 21.

### 3. Analizar la situación

¿Cómo puede usted provocar los cambios que desea para las niñas y los niños?  
¿Qué hechos y oportunidades existen?

Vuelva hacia su ASDN para buscar su base de fundamentos y análisis. Utilice los círculos de influencia y obligación como un punto de partida.

#### 4. Identifique a quiénes está tratando de influenciar y quiénes pueden ayudarlo a alcanzarlos

Utilice cualquiera de las siguientes herramientas para ayudarse en esto:

- Identificar metas e influyentes, *Working for Change in Education*, Save the Children, 2000, p. 29
- Líneas de influencia, *Working for Change in Education*, p. 35
- Matriz de aliados y adversarios, *PDN: A resource for planning*, Save the Children, 2003

##### Un recordatorio de quién es quién

**Actores** son aquellos individuos o grupos que pueden tener un interés en el cambio por el que ustedes están incidiendo.

**Público objetivo** son los individuos que están en condiciones de generar el cambio que ustedes desean.

**Personas Influyentes** son aquellas personas que tienen influencia sobre su público-objetivo.

#### 5. Defina sus metas y objetivos

Utilice el árbol de raíces y frutos, *Working for Change in Education*, p.21.

#### 6. Identifique los eventos y oportunidades que puede aprovechar

Utilice el planificador de oportunidades, *Advocacy Toolkit*, Save the Children, 2007, p. 68.

El grupo de ONGs para la CDN también ha producido una guía para ayudar a las ONGs a reportar ante el Comité de Derechos del Niño (edición 2006). Incluye un resumen de procedimientos, herramientas para la planificación, listas de control y consejos para cada etapa del proceso.

Save the Children ha producido una guía para ayudar a los equipos que deseen involucrarse en el proceso de reporte. Presenta materiales de apoyo, herramientas, referencias y casos: *Reporting on the UN Committee for the Rights of the Child: A Starter Pack*, Save the Children, 2007.

#### 7. Elija los enfoques correctos

¿Qué enfoques funcionarán para cada objetivo y cada meta? ¿Cuál es su mensaje

para cada objetivo y cada meta? Existen diferentes tipos de enfoque: **cooperativo, persuasivo y de confrontación.**

Asegúrese de que lleva a cabo un análisis de riesgo relacionado con los diferentes enfoques.

La gama de posibles enfoques de incidencia incluye:

- Eventos
- Demostrar soluciones
- Investigación de acciones
- Análisis de políticas públicas
- Sensibilización
- Hacer campaña
- Hacer lobby
- Trabajar con los medios de comunicación
- Alianzas
- Crear canales para que la gente intervenga.

Para mayor discusión sobre el riesgo en el trabajo de incidencia, ver la *Advocacy Toolkit*, Save the Children, 2007, pp. 65–67. Incluye una matriz de evaluación de riesgo y una matriz de gestión de riesgo.

### **Estudio de caso**

Trabajando en una coalición de agencias internacionales, Save the Children llamó la atención de los donantes y del público sobre la deteriorada situación de la gente en **Gaza**. Lo logramos mediante el trabajo con los medios de comunicación. Como presidentes del sub-comité de incidencia de la Asociación de Agencias Internacionales de Desarrollo (AIDA), lideramos la planificación de un evento llamado Gaza en Seis Meses.

### **Lecciones aprendidas:**

- *Seguridad en cifras.* Consiga que un grupo de organizaciones reconocidas trabajen juntas en la elaboración de declaraciones potencialmente riesgosas o sensibles.
- *Esté preparado.* El comité de planificación de la AIDA trabajó mucho para que esto fuera posible.
- *Conozca a su público.* Nuestros mensajes fueron diseñados para un público receptivo.

La comunidad de donantes se sumó a nuestro mensaje básico, pero solicitó apoyo para sustentarlo en su sede central.

- *Sea pertinente.* El evento se llevó a cabo en el momento indicado, a medida que conversaciones de alto nivel se llevaban a cabo en la comunidad de donantes sobre los temas precisos en que estábamos tratando de influenciar.
- *Haga su tarea.* Asegúrese de que los hechos y datos son correctos, cite a otros, base su información en fuentes imparciales.
- *Monitoree el entorno.* La elección de Hamas realmente distrajo a la población de la situación en Gaza.
- *Consiga el apoyo de la sede u oficina central.* Ellos ayudarán con las notas de prensa, las declaraciones en los medios, etc., pero también pueden promover el mensaje desde su posición. Asimismo, puede reducir el riesgo de temas sensibles, al asegurarse que otros departamentos relevantes (recaudadores de fondos, incidencia pública, activistas, gente de los medios de comunicación, la oficina regional) están al tanto de lo que está ocurriendo.
- *Sea impactante.* Haga sus declaraciones y “pedidos” de manera clara, utilice frases contundentes.
- *No sea simplemente receptivo – tenga una meta mayor en mente.* Usted no solo está diciendo que las niñas y los niños sufren por un solo hecho, sino que los derechos de las niñas y los niños están siendo negados y que la acción que usted está tomando ahora es una dentro de un conjunto que muestra las razones estructurales/sistemáticas de ello.
- *Si se trata de un evento de alto riesgo, tenga claros sus procedimientos de autorización y de reducción de riesgos.* Sepa quiénes pueden tomar la decisión, dónde están, hágales saber cuándo estará lista la declaración y entréguela.
- *Identifique a sus enemigos.* Conozca a sus aliados, pero también a sus enemigos. Esto lo puede ayudar a prepararse, a repasar los argumentos, a comprender el otro punto de vista, a asegurarse de que ha identificado sus propios riesgos y a tener estrategias para responder ante los ataques.

## 8. Planifique actividades

¿Quién se encargará de qué? ¿Cuándo? ¿Qué recursos necesita?

Puede utilizar los tres pilares para planificar sus actividades. Ello le ayudará a asegurarse de que cuenta con la información de base, la experiencia y el apoyo de una sociedad civil fortalecida para influenciar en los garantes en términos de sus políticas, prácticas y legislación que afecten a las niñas y los niños.

## 9. Implementar

Lleve a cabo sus actividades planificadas.

Usted puede utilizar la matriz de planificación en *Working for Change in Education*, Save the Children, 2000, p.77.

## 10. Monitoreo, evaluación, aprendizaje y retroalimentación

¿Qué ha conseguido usted y qué ha ocurrido hasta ahora? ¿Necesita cambiar sus enfoques? ¿Qué mejoras son necesarias?

Utilice cualquiera de las siguientes: Marcos para monitorear el proceso de incidencia y para monitorear el impacto de la incidencia, *Advocacy Toolkit*, Save the Children, 2007, pp. 71–72

O: La lista de preguntas y dilemas al evaluar la incidencia, *Advocacy Toolkit*, p.78.

Oxfam ha desarrollado una alternativa a las dimensiones del cambio, conocida como las etapas del cambio (ver cuadro en la siguiente página). Estas pueden ser aplicadas a su sistema de planificación, monitoreo y evaluación.

## 11. Adaptar el plan

¿Necesita usted modificar sus objetivos, cambiar sus tácticas o revisar sus plazos?

Una vez más, el ciclo de aprendizaje y retroalimentación de información es clave para mejorar su programa de incidencia y para formar su contenido, enfoques y evolución.

Cuando haya llevado a cabo su análisis, planificado su trabajo de incidencia y conseguido los recursos y esté seguro de que sus organizaciones socias están listas y que todos comparten la misma motivación, entonces revise las siguientes preguntas:

- ¿Está seguro de sus objetivos de cambio?
- ¿Ha involucrado y escuchado las opiniones de las niñas y los niños?
- ¿Tiene pruebas y soluciones listas?
- ¿Conoce a su público?
- ¿Tiene buenos contactos entre las personas influyentes?
- ¿Ha decidido qué enfoques utilizar?
- ¿Qué espera de sus organizaciones socias?
- ¿Está seguro de sus motivos y metas?
- ¿Ellas incrementan su credibilidad?
- ¿Qué ocurrirá si salen del panorama?

## Las etapas del cambio

**1. El cambio en el debate:** el primer paso para hacer llegar su mensaje de incidencia al proceso de desarrollo de políticas es asegurarse de que su mensaje y argumentos figuren en los debates sobre el tema entre los actores relevantes. Por ejemplo, ¿la prensa está sacando adelante su mensaje? ¿Algún ministro está utilizando sus términos de referencia sobre el tema? Usted tendrá que tomar nota de los factores que faciliten o restrinjan su mensaje, por ejemplo las tendencias ideológicas.

**2. Cambios en las opiniones:** ¿su mensaje cambió alguna opinión? ¿Los mensajes están siendo utilizados dentro del debate para influenciar positivamente sobre lo que la gente piensa y luego pueda hacer? Usted tendrá que asegurarse que cubre una amplia gama de actores en este análisis.

**3. Cambios en la política:** que le sugieran políticas alternativas en la legislación o el contexto relevante. Lograr sugerencias de políticas alternativas en la legislación, o contexto relevante.

**4. Cambios en la implementación:** el cambio recomendado en las políticas debe ser llevado a la práctica a través de diversos públicos-objetivos —ya sea por el gobierno o la agencia. Los fondos han sido asignados y se están gastando. Los cambios suponen la asignación presupuestal para el monitoreo y distribuciones, por ejemplo, de presupuestos regionales a los de nivel local y averiguar si los fondos se están utilizando o no en las actividades de los objetivos (y si no, ver por qué).

**5. Cambio en las vidas de las personas:** esta etapa se alcanza cuando las políticas deseadas han sido puestas en práctica y los resultados son visibles (o no). En este punto, los cambios deberán ser considerados a través de la perspectiva de todas las dimensiones.

- ¿Qué recursos — financieros, técnicos, humanos — están disponibles?
- ¿Cómo coordinará y monitoreará los diferentes enfoques que está utilizando?
- ¿Existen riesgos?
- ¿Cómo afectarán sus actividades en la reputación de su organización?
- ¿Cómo afectará sus fondos?
- ¿Qué haría usted si...? ¿Cuáles son sus planes alternativos y de contingencia?

## Estudio de caso

Una historia exitosa desde **Bulgaria**: Save the Children se dio cuenta de tres señales de malas condiciones y malos tratos en un hogar para niñas y niños con discapacidad. El programa informó de inmediato a los ministerios responsables, a la Unión Europea en Bulgaria y a investigadores periodísticos claves. Cada uno ejerció presión, lo que desencadenó una reacción inmediata. Se pensó cerrar el hogar; mientras que se evaluaban las necesidades de cada niña y niño y se elaboraron planes para su cuidado fuera de las instituciones. El equipo resumió los puntos aprendidos de la siguiente manera: *"No vayan solos, no esperen resultados rápidos, no subestimen las 'caídas' negativas, no olviden que están tratando con políticos y no acepten un 'no' por respuesta."*

El Centro de Incidencia del Instituto para las Comunidades Sostenibles (Advocacy Center at the Institute for Sustainable Communities, ISC) ha desarrollado una herramienta de planificación estratégica alternativa para la incidencia, conocida como las 'nueve preguntas' (ver [www.advocacy.org](http://www.advocacy.org)).

### Las nueve preguntas

- Factores externos**
1. ¿Qué queremos? (metas)
  2. ¿Quién nos lo puede dar? (actores públicos, actores clave o quienes detentan el poder)
  3. ¿Qué necesitan escuchar? (mensajes)
  4. ¿De quiénes necesitan escucharlo? (mensajes)
  5. ¿Cómo podemos lograr que ellos lo escuchen? (transmisión)
- Factores internos**
6. ¿Qué tenemos? (recursos)
  7. ¿Qué debemos desarrollar? (brechas)
  8. ¿Cómo empezamos? (primeros pasos)
  9. ¿Cómo sabemos si está funcionando? (evaluación)



**“No podemos medir el impacto de nuestra labor de incidencia. Tomará muchos años y ¿quién sabe si nuestros esfuerzos habrán contribuido a algún cambio?”**

Desglóselo en fases, cada una con objetivos e indicadores. De este modo, usted podrá monitorear sus avances y mantener el impulso y la motivación a lo largo del tiempo.

**“¿Qué ocurre si surge una gran oportunidad, por ejemplo si somos invitados a una mesa redonda de alto nivel, sobre un tema para el cual no tenemos planificada ninguna incidencia?”**

La respuesta breve es ¡siga adelante! Pero antes de seguir, hágase estas preguntas:

- ¿El tema de discusión se relaciona con nuestro programa y estrategia actual?
- ¿Tenemos una posición clara al respecto?
- ¿Tenemos pruebas para respaldar nuestra posición?
- ¿Tenemos las habilidades para presentar nuestra posición?
- ¿Existen otros que compartan nuestra posición y objetivos?
- ¿Es este el mejor uso de nuestro tiempo y recursos, o estaríamos mejor haciendo otra cosa?
- ¿Podemos documentar la discusión, compartir las conclusiones y asegurar el monitoreo?
- ¿Podemos presentar las opiniones de las niñas y los niños, directa o indirectamente?

**“Las políticas y la legislación se enfocan más en la política que en los niños y sus derechos. ¿Acaso no estamos perdiendo nuestro tiempo en esto?”**

Usted debe saber quién puede provocar el cambio y cómo, de manera que pueda tener una buena comprensión sobre las relaciones de poder. Esto puede llevar mucho tiempo, pero es esencial para el cambio a gran escala. Por medio de cambios fundamentales en el marco de las políticas y la legislación, usted comenzará a ver cambios para gran cantidad de niñas y niños vulnerables, potencialmente a través de generaciones. Asumir posturas sólidas basadas en la experiencia directa, trabajar en buenas alianzas y demostrar un compromiso real en el tiempo le hará ganar el respeto de ‘quienes están en el poder’ y resultará en eventuales éxitos.



**“Sin los recursos financieros nacionales y descentralizados, ni nosotros ni el Estado podemos tener un impacto real””.**

Usted debe trabajar con gobiernos y donantes a todo nivel y ejercer presión para conseguir los fondos necesarios y la transparencia presupuestal para generar las mejoras que usted desea ver en las vidas de las niñas y los niños. Por ejemplo, la campaña global de Save the Children, Reescribir el Futuro, convoca a Estados y donantes a patrocinar la educación en países en conflicto y en posconflicto. Las recomendaciones específicas reclaman: “mayores asignaciones de ayudas predecibles de largo plazo para la educación en Estados frágiles afectados por conflictos, con una proporción significativa de esta ayuda para proveer educación básica”.

## Adónde ir para mayor información

Existen muchos recursos para la incidencia. Aquí presentamos una pequeña selección de los más prácticos y de aquellos que tratan de incidencia basada en derechos del niño.

*Child Rights Advocacy Operational Guideline and Advocacy Position Paper*, Save the Children Dinamarca, 2006. Dos documentos complementarios que resumen lo que significa la incidencia y los enfoques prácticos para llevar a cabo iniciativas de incidencia, con un enfoque en la planificación.

*Advocacy Toolkit*, Save the Children Reino Unido, 2007. Una guía práctica con un conjunto de herramientas, explicaciones y formatos explicados paso a paso.

*Advocacy Matters: Helping children change their world*. Una guía para la incidencia de la Alianza Internacional Save the Children, 2007.

*Working for Child Rights from a Budget Perspective*. Estudios y experiencias de varios países, Save the Children Suecia, 2005.

*Working for Change in Education: A handbook for planning advocacy*, Save the Children Reino Unido, 2000. Una referencia clave que, a pesar de su enfoque sobre los programas de educación, es de gran valor a través de todas las áreas de programa. Incluye herramientas clave, listas de control y Estudio de casos.

*Act Now! Some highlights from children's participation in the Regional Consultation for the UN Secretary-General's Study on Violence against Children*, Save the Children, 2006.

*Regional Capacity Building Workshop on Advocacy for Realising Child Rights, Save the Children Suecia, 2007.*

*A New Weave of Power, People & Politics: The action guide for advocacy and citizen participation, VeneKlasen L, Just Associates, 2002, Washington DC.*  
www.justassociates.org

*Critical Webs of Power and Change, Action Aid International, 2005.*  
www.actionaid.org

*Children's Ombudsman Training and Resource Manual, Save the Children Noruega, 2006.*

### Sitios Web recomendados:

Nuevas Tácticas en Derechos Humanos: [www.newtactics.org/main.php](http://www.newtactics.org/main.php) ofrece una serie de buenas herramientas para la capacitación.

El Proyecto Internacional de Presupuesto, [www.internationalbudget.org](http://www.internationalbudget.org), basado en un enfoque de derechos con énfasis en el análisis presupuestal, casos de países, intercambio de información y herramientas. La sociedad civil y el fortalecimiento de capacidades están bien ilustrados.

Niños del Milenio, [www.younglives.org.uk](http://www.younglives.org.uk), es un innovador proyecto de investigación internacional de largo plazo que investiga el carácter cambiante de la pobreza infantil en Etiopía, India, Perú y Vietnam. El proyecto relaciona la investigación y a los políticos y planificadores de manera que la información producida sea utilizada para mejorar la calidad de vida las niñas y niños. Niños del Milenio involucra a organizaciones socias del mundo académico y ONG de estos cuatro países, así como del Reino Unido y Sudáfrica.

Para información sobre los **defensores** ver la Red Europea de Defensores de los Niños, ver [www.ombudsnet.org](http://www.ombudsnet.org), que incluye información preliminar y un paquete de capacitación.

## 8. La programación de derechos del niño y las emergencias

### **Al final de este capítulo usted:**

- comprenderá cómo y por qué aplicar la PDN en situaciones de emergencia; y,
- comprenderá las restricciones de aplicar la PDN en situaciones de emergencia.

*Este capítulo se basa en los principios, herramientas y procesos centrales de la PDN presentados en el capítulo 2 y requiere una comprensión de estos.*

No existe una buena razón por la cual usted no pueda utilizar un enfoque de derechos en su respuesta ante emergencias. De hecho, Save the Children sostiene que la PDN debe ser integral a toda respuesta en emergencias. Sin lugar a dudas usted enfrentará retos particulares que son específicos a las situaciones de emergencia. Este capítulo le muestra cómo responder ante tales retos.

### **¿Por qué aplicar la programación de derechos del niño en emergencias?**

Usted deberá aplicar un enfoque de PDN en emergencias por dos motivos: la comunidad internacional, por medio de un marco de derechos y principios, ha resuelto que niñas y niños deben mantener la totalidad de sus derechos en todas las situaciones; ¡y los valores y principios que sientan las bases de la PDN representan buenas prácticas humanitarias!

Aplicar un enfoque de PDN en emergencias está arraigado en un buen número de marcos guía aceptados internacionalmente. Estos marcos incluyen:

- El Derecho Internacional Humanitario y las Convenciones de Ginebra.
- El Derecho sobre refugiados.

### Algunas definiciones

Por **emergencias** queremos decir: “una situación en la cual las vidas, el bienestar físico y mental o las oportunidades para las niñas y los niños se ven amenazados como resultado de conflictos armados, desastres o situaciones complejas y donde la capacidad local es superada o inadecuada”.

Las emergencias pueden además ser categorizadas como:

- **Desastres naturales:** en los cuales “las consecuencias de los hechos generados por los riesgos naturales superan la capacidad local de respuesta y afectan seriamente el desarrollo social y económico de una región”.<sup>9</sup>
- **Emergencias complejas:** “una crisis humanitaria en la cual se ha generado una brecha de autoridad como resultado de un conflicto interno o externo, que requiere una respuesta internacional que vaya más allá del mandato de una sola agencia”.
- **Emergencias crónicas:** en las cuales “una cantidad de situaciones naturales u ocasionadas por las personas son citadas como ‘emergencias’ pero que pueden ser más bien consideradas ‘situaciones complejas de largo plazo’”.<sup>10</sup>

- Instrumentos de Derecho Internacional de los Derechos Humanos, en particular la Carta de las Naciones Unidas y la CDN.
- Estándares humanitarios, especialmente el Código de Conducta para el Auxilio Internacional para las ONG de la Cruz Roja y la Media Luna Roja Internacional (1994), la Carta Humanitaria y los Estándares Mínimos del Proyecto Esfera, los estándares mínimos para la educación en crisis crónicas y la reconstrucción temprana de la INEE (Red Interinstitucional para la Educación en Situaciones de Emergencia), los Principios de París y las Directrices para niñas y niños ligados a las fuerzas armadas o a grupos armados y los estándares mínimos del Proyecto para la Rendición de Cuentas del Trabajo Humanitario (Humanitarian Accountability Project).
- Metas internacionales, especialmente los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Uno de dichos proyectos declara que: “*Las personas afectadas por los desastres naturales disfrutarán en condiciones de igualdad los mismos derechos y libertades que (la legislación) el derecho de derechos humanos reconoce a los demás habitantes del país y no serán objeto de discriminación alguna.*” *Proteger a las personas afectadas por los desastres naturales, Directrices Operacionales del Comité Permanente entre Organismos (IASC) sobre la protección de los derechos humanos en situaciones de desastres naturales, 2006.*

Otros marcos sostienen que:

- Las niñas y los niños deben mantener la totalidad de sus derechos en todas las situaciones, sin tener en cuenta quiénes sean (como claramente está estipulado en la CDN y una gran cantidad de otros instrumentos internacionales de derechos humanos y la Ley Humanitaria Internacional).
- Estos derechos se encuentran en mayor riesgo de ser violados, de estar desprotegidos e incumplidos mientras más frágil e inestable sea la situación.
- Los garantes deben procurar cumplir con sus responsabilidades y obligaciones en todas las situaciones y en relación con todos los derechos.
- Las convenciones internacionales, cartas y principios refuerzan el enfoque de derechos en emergencias.

Utilizar el enfoque de la PDN para su respuesta ante las emergencias también representa buenas prácticas humanitarias. Ello asegurará que usted:

- Permanezca imparcial.
- Proteja a las niñas y los niños de los abusos de poder.
- Promueva la participación infantil así como la participación de otros beneficiarios.
- Apunte hacia las niñas y niños más vulnerables, sus familias y comunidades.
- Fortalezca y colabore con la sociedad civil, dándole mayor prioridad a medida que la respuesta humanitaria avance, pero manténgala presente en sus análisis iniciales (ASDN, Planes de Preparación ante Emergencias [PPE] y evaluación rápida).
- Responsabilice al Estado para que cumpla con sus obligaciones hacia las niñas y los niños, sus familias y comunidades.
- Sea responsable ante los beneficiarios y otros actores, favoreciendo sus aportes en su respuesta programática y recibiendo sus retroalimentaciones en el impacto de su programa.

## **Códigos de conducta para la respuesta ante emergencias**

Algunas agencias, redes de trabajo y coaliciones han desarrollado códigos de conducta (o estándares mínimos y procedimientos de operaciones) para guiar su trabajo de emergencia.

Uno de los más utilizados comúnmente es el Código de Conducta de la Cruz Roja Internacional, la Media Luna Roja y ONG en Casos de Desastre. Es un código voluntario, desarrollado en 1994. Es un código con enfoque de derechos, muy respetado por las organizaciones humanitarias, los donantes, gobiernos y actores no estatales.

El cuadro a continuación muestra cómo el Código de Conducta de la Cruz Roja se relaciona con principios claves de derechos humanos y a los principios de la PDN.

**El Código de Conducta de la Cruz Roja/la Media Luna Roja y los principios de la PDN**

<b>Código de Conducta</b>	<b>Derechos humanos y los principios de la PDN</b>
1. El imperativo humanitario está primero.	1. Aplicación de los principios de universalidad e inalienabilidad.
2. La ayuda se ofrece sin distinción de raza, credo o nacionalidad de las personas que la reciben y sin distinción adversa de ningún tipo. Las prioridades para la ayuda son calculadas solamente sobre la base de las necesidades.	2. Aplicación del principio de no-discriminación.
3. La ayuda no será utilizada para promover un punto de vista político o religioso en particular.	3. Aplicación del principio de no-discriminación.
4. Procuraremos no actuar como instrumentos de políticas gubernamentales foráneas.	4. Implican una comprensión del poder, de las capacidades y de las poblaciones marginadas y vulnerables (vinculadas al ASDN) para asegurar tanto la rendición de cuentas al Estado y ayudar a fortalecer sus capacidades.
5. Respetaremos la cultura y las costumbres.	5. Implican una comprensión y análisis del contexto social, cultural, económico y político (agregar al ASDN), incluyendo la perspectiva de las niñas, los niños y los adolescentes.
6. Intentaremos crear una respuesta al desastre a partir de las capacidades locales.	6. Impacto sostenible basado en el empoderamiento de los sujetos de derechos y las capacidades/rol de la sociedad civil (ver los tres pilares y dimensiones del cambio).
7. Deben hallarse modos para involucrar a los beneficiarios del programa en el manejo de la ayuda.	7. Participación de los actores, incluyendo niñas, niños y adolescentes en proceso de toma de decisiones.
8. La ayuda debe esforzarse por reducir vulnerabilidades futuras ante desastres así como para satisfacer las necesidades básicas.	8. Impacto sostenible basado en el empoderamiento de los sujetos de derechos y las capacidades/rol de la sociedad civil (pilar 3) e incidencia para tratar las causas subyacentes (ASDN).
9. Nosotros rendimos cuentas ante quienes buscan ayuda así como ante aquellos de quienes aceptamos recursos.	9. Rendición de cuentas a los beneficiarios y otros actores, incluyendo a niñas y niños.
10. En nuestras informaciones, publicidad y actividades de propaganda, reconoceremos a las víctimas de los desastres como seres humanos con dignidad, no como objetos sin esperanza.	10. Beneficiarios, incluyendo niñas, niños y adolescentes, son actores sociales.

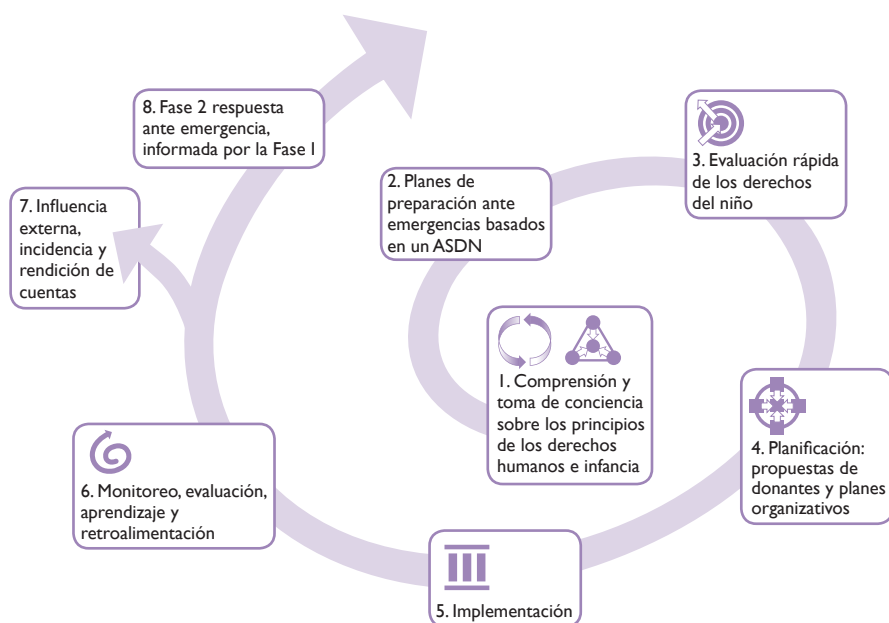
## Restricciones

Todas las organizaciones se enfrentan a restricciones, tanto internas, organizativas o a aspectos del entorno operativo. En una emergencia, es muy probable que estas restricciones puedan ser significativas. Las restricciones pueden resumirse de la siguiente manera:

- Falta de capacidad o voluntad de las autoridades (garantes) para cumplir sus obligaciones.
- Presión para responder rápidamente, que restringe la capacidad para asumir un ASDN, involucrar a los actores, planificar iniciativas de incidencia estratégicas y asegurar el impacto sostenible.
- La naturaleza impredecible del entorno operativo hace difícil la planificación, demanda flexibilidad y agilidad y, con frecuencia, elimina la posibilidad de implementación siguiendo un ciclo de programa claro.
- Un enfoque sobre la especialización técnica, que limita una visión holística de la infancia, una respuesta integrada y una planificación a largo plazo, con una visión de niñas y niños como víctimas y no como sujetos de derechos.
- Alta rotación del personal, que limita la efectividad del fortalecimiento de capacidades e incrementa la probabilidad de un mal entendimiento de la PDN.
- Enfoque en condiciones de seguridad, que limita el compromiso de los actores y potencialmente coloca a las niñas y los niños en riesgo si son identificados.
- Disponibilidad/ menor seguridad de fondos disponibles a largo plazo, obliga a centrarse en resultados inmediatos y tangibles.
- Niñas y niños, las personas encargadas de su cuidado y la sociedad civil no responden y no están empoderados, lo que limita la participación de niñas, niños y de otros actores, el trabajo en alianza y la incidencia coordinada.
- Acceso limitado a las niñas y los niños, lo que genera una planificación e implementación hecha por adultos. Esto restringe la participación de las niñas y los niños a través del ciclo del programa, su empoderamiento y la posibilidad de mejoras en sus vidas a largo plazo.

## Pasos claves

Usted puede utilizar las herramientas clave de la PDN y el ciclo de programación de derechos del niño descritos en el capítulo 2 para guiar su respuesta a situaciones de emergencia tal como lo muestra el diagrama en la siguiente página. Esto puede significar que usted necesite adaptar o cambiar algunos de los modos habituales de trabajar en emergencias.

**Ciclo del programa de derechos del niño en emergencias****Comprensión y toma de conciencia**

Usted deberá trabajar en torno a una comprensión y toma de conciencia sobre las niñas y los niños, la infancia y los derechos de los niños y las niñas en los equipos del programa y el personal de emergencia (si estuvieran separados). Esto puede incluir la revisión de los términos de referencia, los procedimientos para contrataciones, la descripción de los trabajos, resúmenes e informes, inducciones, planes de desarrollo para miembros individuales, etc. Allí donde existan equipos de emergencia separados o se contrate nuevo personal, esta comprensión y el intercambio de valores y principios también ayudarán a crear el respeto y la sensibilidad necesarios entre ellos y los equipos de personal de programa existentes. Esto requerirá recursos y liderazgos.

**Herramientas:** La relación garante-sujeto de derechos, los cuatro principios generales de la CDN, el Código de Conducta, la Carta Humanitaria del Proyecto Esfera.





## Análisis

Usted deberá establecer planes de preparación ante emergencias basados en el mismo marco que la ASDN en términos de recolección y análisis de datos; pero también necesitará llevar a cabo evaluaciones rápidas de derechos del niño al principio de la emergencia. Utilice la herramienta de los círculos de influencia y obligación para hacer un mapeo de garantes y analizar sus roles, capacidades y relaciones de poder entre ellos. Asegúrese de incluir a las niñas y los niños en su recolección y análisis de los datos.

**Herramientas:** Los círculos de influencia, la matriz de brechas de capacidades. También es útil una herramienta desarrollada por la Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y la Actuación (ALNAP) [Active Learning Network for Accountability and Performance] sobre enfoques participativos en la fase de evaluación de las acción humanitaria (ver p. 98 de *Participation by Crisis-affected Populations in Humanitarian Action: A handbook for practitioners*, ALNAP, 2003).

### Estudio de caso

Infancia y medios de subsistencia en emergencias en **Sri Lanka:** Por su naturaleza, **las evaluaciones** de emergencia están limitadas por el tiempo y se tiene que alcanzar un equilibrio fino entre hacer las consultas suficientes para evaluar las necesidades y obtener resultados lo suficientemente rápido para responder a tiempo. Sin embargo, en los últimos años Save the Children se ha asegurado de que sus evaluaciones rápidas de medios de subsistencia incluyan discusiones con las niñas y los niños para comprender cómo las crisis y sus impactos en los medios de subsistencia de los hogares han tenido a su vez, un impacto sobre una serie de derechos del niño. En Sri Lanka, luego del tsunami de 2004, por ejemplo, Save the Children sostuvo conversaciones con grupos de niños afectados y revisó una lista de temas derivados de su documento informativo "Niños y condiciones de vida". La evaluación descubrió que era más probable que las niñas y los niños de las familias más pobres estén dentro del grupo de niños que se encuentra fuera de la escuela y que no pueden acceder al cuidado de su salud. Como resultado del estrés económico adicional causado por el tsunami, dichas niñas y niños estuvieron más expuestos a tres riesgos principales: (a) reclutamiento precoz en las fuerzas armadas; (b) participación en actividades de alto riesgo para sus condiciones de vida como el trabajo sexual comercial y (c) riesgo potencial de explotación sexual en campamentos de desplazados y durante el proceso de distribución de provisiones de ayuda.



## Planificación

Defina sus metas y objetivos basados en su plan de preparación ante emergencias, su ASDN y la evaluación rápida de los derechos del niño que llevó a cabo al principio de la emergencia. Utilice las cinco dimensiones del cambio y ubique sus actividades dentro de los tres pilares. Esto le asegurará que no solo esté lidiando con necesidades de supervivencia inmediatas, sino mirando a las causas subyacentes y planificando el fortalecimiento de capacidades del Estado y de la sociedad civil para tratar el desarrollo de derechos de largo plazo.

**Herramientas:** las dimensiones del cambio y los tres pilares.



## Implementación

Implementar un programa de respuesta humanitaria, contrapuesta al modelo de los tres pilares y consistente con los principios de la PDN, puede implicar un cambio en el modo en que usted trabaja, incluso si las actividades específicas identificadas permanecen iguales. Por ejemplo, aprender de la respuesta ante el tsunami en Sri Lanka puso de relieve la falta de enfoque en la implementación de soluciones sostenibles, particularmente al trabajar en colaboración con organizaciones de la sociedad civil local:

*“La respuesta ante el tsunami en Sri Lanka es un ejemplo perfecto que ilustra cómo el no tomar en cuenta las capacidades locales retrasó la ayuda internacional... cada agencia internacional llegó con un conjunto de intervenciones en sus herramientas para darle respuesta a las necesidades inmediatas de la población, pero sin un plan de respaldo real sobre cómo ayudar, en el caso que las estructuras locales estuvieran ya operativas para cubrir esas necesidades.”*

Fitzpatrick, M. *Responding in the More Developed World*,  
Monday Developments, 2006

**Herramientas:** Tres pilares

A continuación se presenta un ejemplo de un programa de emergencia contrapuesto a los tres pilares. El balance de sus actividades entre los pilares probablemente cambie a medida que la situación evolucione.

**Ejemplo – Plan de implementación utilizando los tres pilares**



**Estudio de caso**

En Aceh, **Indonesia**, muchos niños fueron separados de sus familias por el tsunami de diciembre de 2004. Save the Children instaló una base de datos para el rastreo de familias en el Ministerio de Servicios Sociales en Aceh y destacó personal al ministerio para ayudar a desarrollar capacidades para administrar el volumen de casos.

En la **República Democrática del Congo (RDC)**, implementamos un programa para ayudar a niñas y niños vulnerables en situación de conflicto y acceso limitado a la población. Esto supuso trabajar con los tres pilares. A nivel nacional, brindamos asistencia técnica al Ministerio de Planeamiento

sobre el desarrollo del Documento de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza (DERP). La estrategia apuntaba a tratar las causas primordiales de los problemas de la infancia así como los síntomas para promover políticas públicas y programas 'conjuntos' para niñas y niños vulnerables y para asegurar que sectores prioritarios incluyeran actividades para salud infantil, educación, nutrición y protección. A pesar de la fragilidad de las estructuras del gobierno nacional, Save the Children consideró esta como una oportunidad clave para ayudar al mayor número de niñas y niños vulnerables en los próximos diez años. El proceso incluyó llevar a cabo acciones de investigación, fortalecer la base de conocimientos de los ministerios del gobierno, trabajar con una coalición de actores de la sociedad civil y desarrollar mecanismos participativos por medio de los cuales las opiniones de las niñas y los niños serían consideradas.

## **Monitoreo, evaluación, aprendizaje y retroalimentación**

Usted debe construir sistemas efectivos de monitoreo y evaluación en la etapa de planificación por las mismas razones y utilizando los mismos procesos discutidos en el capítulo 5. En un contexto de emergencias, puede que desee revisar sus actividades luego de un mes, nuevamente, después de cuatro a seis meses y luego de un año, considerando debidamente las estructuras de fondos y los requerimientos de los donantes.

Un conjunto de evaluaciones de respuesta ante emergencias han producido recomendaciones consistentes, particularmente acerca de la preparación, el trabajo con organizaciones sociales locales y el fortalecimiento de capacidades de estas, la participación de beneficiarios, la rendición de cuentas y la transparencia general, así como la coordinación.

**Herramientas:** Utilice las cinco dimensiones de cambio (y una amplia gama de herramientas de monitoreo participativo detalladas en el capítulo 5) para monitorear y evaluar el impacto de su trabajo.

A continuación presentamos un ejemplo tomado de un programa de protección en emergencias crónicas en África.

## **Ejemplo – Indicadores de monitoreo utilizando las cinco dimensiones**

### **Objetivo**

Para finales del 2009, los mecanismos de protección basados en la comunidad beneficiarán a 42,000 niñas y niños que viven sin un adecuado cuidado familiar; esto está generando un debate nacional, el desarrollo de políticas públicas y asignación de recursos.

### **Indicadores del impacto** (en cada una de las cinco dimensiones)

#### *Cambios en las vidas de los niños*

- Número de niñas y niños apoyados directamente por redes de protección infantil.
- Número de niñas y niños que han abandonado los estudios y los retoman y aquellos que normalmente van a la escuela.
- Número de casos registrados de niñas y niños que han reportado abuso y porcentaje de casos resueltos con éxito.
- Las familias más pobres demuestran una mayor capacidad económica para resistir adversidades.

#### *La participación y la ciudadanía activa de niñas y niños*

- Niños y niñas, y adultos comprenden los beneficios de la participación infantil en procesos de planificación.

#### *Cambios en las políticas y prácticas que afectan los derechos de niñas y niños*

- Número de redes de protección infantil formadas y operando efectivamente.

#### *Cambios en la equidad y la no-discriminación de niños y niñas, y adolescentes*

- Las niñas y los niños más vulnerables reciben un cuidado y apoyo adecuados.

#### *Cambios en las capacidades de la sociedad civil y de las comunidades para apoyar a los derechos de las niñas y los niños*

- Número de nuevas iniciativas de la comunidad que apuntan a las niñas y los niños vulnerables.

## **Procesos clave**

En el capítulo 2, presentamos los procesos clave en los cuales se basa la PDN: involucrar a niñas y niños en cada etapa, trabajar con los niños más vulnerables y luchar contra la discriminación, crear un ambiente de respeto de derechos, trabajar en alianzas, trabajar con el Estado y habilitarlo y empoderar a la sociedad civil y fomentar la participación de la comunidad. Los procesos clave generarán muchas consecuencias prácticas para su trabajo en emergencias.

## Involucrar a niñas y niños

Usted estará presionado para evaluar y planificar muy rápidamente y esto puede hacer que la participación de las niñas y los niños sea vista como un reto. Evidentemente necesitará evaluar con cuidado si involucrar a las niñas y los niños los coloca en riesgo de maltrato. Sin embargo, muchas de las respuestas en emergencias han demostrado que involucrar a niñas y niños en cada etapa del ciclo del programa realmente maximiza el impacto de las actividades sobre niñas y niños y sobre quienes les cuidan y sus comunidades (ver más adelante en este capítulo los casos sobre Paquistán y Cuba).

En la práctica, involucrar a las niñas y los niños en contextos de emergencias significa:

- Crear oportunidades para que niñas y niños influyan y den forma a los planes de preparación ante emergencias, involucrándose significativamente en el modo de responder ante emergencias.
- Adquirir el conocimiento, la comprensión y las habilidades para asegurar una participación infantil segura, significativa y ética.
- Estar familiarizado con procedimientos de protección infantil.
- Preparar materiales amigables.
- Asegurar espacios seguros y de apoyo.
- Fortalecer las capacidades de las niñas y los niños.
- Incrementar la capacidad de las personas adultas para relacionarse con niñas y niños.
- Explorar las oportunidades para que las niñas y niños influyan sobre los esfuerzos de incidencia y reconstrucción.
- Asegurarse de que el aprendizaje alimenta la planificación para mejorar la participación infantil.
- Dotar al personal con habilidades y técnicas para trabajar con niñas y niños.

### Estudio de caso

#### Participación infantil – definir espacios seguros

Los espacios seguros pueden ser un modo efectivo de orientar su respuesta ante la emergencia. En la respuesta al terremoto de 2007 en las **Islas Salomón**, Save the Children definió espacios seguros y capacitó al personal para indagar sobre los puntos de vista de las niñas y los niños durante todas las fases de la respuesta a la emergencia. Aquí hay algunas guías que seguimos.

## **Pautas prácticas<sup>11</sup>**

### *Evaluaciones*

- Entreviste a niñas y niños sobre lo que consideran son amenazas de protección, sus necesidades educativas y sus anhelos.
- Los adolescentes pueden ser capacitados para participar y conducir evaluaciones. A menudo son entusiastas y están bien informados, con percepciones clave sobre demografía y necesidades de una población afectada.

### *Diseño y establecimiento de espacios seguros*

- Incluya a niñas y niños cuando desarrolle una lista de provisiones y materiales para espacios seguros. Ellos conocen los juegos y actividades que los protegen cognitiva, física y psicosocialmente.
- Incluya a niñas y niños, y comunidades al determinar dónde debería ubicarse un espacio seguro. Ellos sabrán indicar las precauciones de seguridad y protección, así como la información práctica sobre la cercanía de recursos claves.
- Incluya a niñas y niños, y comunidades para decidir qué materiales utilizar para la construcción de espacios seguros. Cuando sea posible, inclúyalos en la construcción de los espacios seguros.

### *Gestión de espacios seguros*

- Niñas y niños pueden ayudar con tareas administrativas como el registro, el monitoreo de políticas de espacios seguros, distribución de refrigerios, monitoreo de actividades programadas y ayudar en la puesta en marcha de juegos y actividades.

### *Actividades de espacios seguros*

- Las actividades de los espacios seguros deberán ser participativas y estar centradas en el aprendizaje; además de ser cooperativas, interactivas y deberán ayudar a que las niñas y los niños aprendan por sí mismos.
- Adolescentes responsables pueden dirigir y apoyar las actividades para niñas y niños menores.

### *Monitoreo y evaluación de espacios seguros*

- Niñas y niños deberán participar activamente en el monitoreo y la evaluación de espacios seguros y contrastarlos con los indicadores. Por medio de sondeos, listas de control o cuestionarios y entrevistando a otros niñas, niños y padres de familia, ellos pueden ayudarle a averiguar qué está funcionando bien, las áreas problemáticas y las posibles soluciones.

Al solicitar continuamente los puntos de vista de las niñas y los niños, los espacios seguros continuaron siendo relevantes para las necesidades de niñas, niños y lograron el objetivo general de ayudarlos a enfrentar la emergencia que afectaba sus vidas.

### **Estudio de caso**

En **Paraguay**, una organización nacional, Global Infancia, apoya la preparación ante emergencias en escuelas en algunas regiones del país. El proyecto es implementado en cooperación con los consejos escolares. Pone énfasis en la prevención de riesgos e incluye la sensibilización de los estudiantes y el fortalecimiento de sus capacidades. Los planes de preparación fueron ideados y compartidos por los alumnos. Hay capacitación en primeros auxilios y en prevención de incendios y simulacros de evacuación que involucran tanto a estudiantes como a profesores.

## **Trabajar con las niñas y niños más vulnerables y contrarrestar la discriminación**

Usted ya habrá identificado a las niñas y los niños vulnerables y marginadas en su ASDN. Sobre ellos se construyen las evaluaciones rápidas y se identifican de manera específica la manera como han respondido estos grupos ante los sismos y la mejor forma de ayudarlos. (Ver siguiente cuadro sobre cómo evaluar el impacto de las relaciones de género sobre la vulnerabilidad).

En países en los cuales el acceso a niñas y niños vulnerables es limitado —por ejemplo en partes de la República Democrática del Congo o de Sudán— es importante enfocarse en las obligaciones del Estado como principal garante, cuyas responsabilidades hacia las niñas y los niños dentro de sus fronteras no cambian.

## **Trabajar en alianza**

Muchos de los retos de la coordinación y el trabajo en alianza en una situación de emergencia (presión del tiempo, capacidades limitadas de las organizaciones socias locales, consideraciones de seguridad, temas de imparcialidad, competencia por recursos, etc.) pueden ser aprovechados a su favor si usted analiza y planifica con anticipación.



## **Relaciones de género y vulnerabilidad**

Una comprensión sobre cómo las relaciones de género y las desigualdades influyen tanto sobre las capacidades como sobre las vulnerabilidades implica mirar a:

- La diferencia de necesidades de seguridad y protección entre niñas y niños.
- Quién tiene cuál responsabilidad, quién trabaja en qué y quién controla los recursos.
- Las diferencias (así como las coincidencias) en las prioridades de mujeres, hombres, niñas y niños.
- El modo en que las mujeres y las niñas están organizadas actualmente o participan en las estructuras sociales, económicas, políticas y religiosas.
- Las capacidades de mujeres, hombres, niñas y niños para participar en los procesos de toma de decisiones y de reconstrucción.
- La manera en que las identidades de género de los hombres influyen en sus vulnerabilidades, necesidades y prioridades.
- Las diferencias entre mujeres y niñas (así como entre hombres y niños).
- Las oportunidades para reducir la discriminación por razones de género y fomentar la participación equitativa de mujeres y niñas en la toma de decisiones.

Trabajar en alianzas es particularmente importante en un contexto de emergencia porque:

- El conocimiento que tienen las organizaciones socias locales de la cultura y del entorno pueden aumentar el impacto de sus intervenciones.
- Asegura a sus intervenciones un impacto de largo plazo. Probablemente sus organizaciones socias locales permanecerán por más tiempo una vez que las agencias internacionales se hayan marchado.
- Aumenta el potencial de acceso, escala y alcance de su trabajo, especialmente allí donde las organizaciones socias locales están integradas en comunidades que, por situaciones de seguridad, no tienen acceso las organizaciones nacionales e internacionales.
- Crea conocimiento y comprensión de la infancia y los derechos del niño más allá de su organización.
- Crea redes de organizaciones con capacidad para apoyar el cumplimiento de los derechos de niñas y niños en todos los niveles de la sociedad.
- Construye las capacidades de las organizaciones socias.

## Trabajar con el Estado y fortalecerlo

El Estado sigue siendo el principal garante durante épocas de conflicto, desastres naturales o emergencias complejas prolongadas. Sin embargo, es poco probable que pueda cumplir con todas sus obligaciones. Esto puede deberse a los golpes que sufren sus estructuras locales (tales como escuelas y centros de salud destruidos y personal desplazado) o debido a la falta de voluntad política o ausencia de autoridad en la zona (por ejemplo: gastos priorizados para el presupuesto militar, zonas geográficas del país que ya no están bajo el control central y políticas que tienen como objetivo el incremento de la marginación de grupos particulares de la población).

En la práctica, trabajar con el Estado y fortalecerlo en un contexto de emergencia significa que usted deberá:

- Aclarar los diversos roles del Estado, de las agencias internacionales, de las organizaciones locales, etc., con un enfoque constructivo y transparente.
- Ayudar al Estado como principal garante; por ejemplo, en términos de capacidades técnicas, financiamiento, mecanismos de coordinación, etc.
- Compartir la toma de conciencia y la comprensión de los principios del derecho internacional de los derechos humanos, el derecho internacional humanitario y la programación de derechos de la niñez, con el Estado, por medio de una demostración de buenas prácticas en los programas de su organización, en la investigación, incidencia y políticas de desarrollo.
- Identificar foros adecuados durante el proceso de planificación, por medio de los cuales el Estado pueda contribuir, con sus roles y expectativas claramente definidos.
- Implementar intervenciones programáticas con los aliados del Estado.
- Monitorear y evaluar sus propias actividades, involucrando al Estado en la recolección de datos, el análisis y los procesos de retroalimentación.
- Mantener posturas imparciales y transparentes con relación al Estado.
- Llevar a cabo análisis de riesgo a medida que tome decisiones estratégicas que puedan involucrar al Estado.

## Empoderamiento de la sociedad civil y participación de la comunidad

Cuando ocurren emergencias y mientras más tiempo duren, es más probable que las comunidades y la sociedad civil se debiliten, se desmotiven y marginen. Sin embargo, el empoderar a la sociedad civil e involucrar a las comunidades, desde el principio de la emergencia, puede revertir este proceso. Más que socavar las capacidades locales, las construye, disminuye la dependencia y ayuda a la población a retomar el control de sus vidas. También genera una comprensión y toma de conciencia de los derechos del niño que puede sentar las bases para generar cambios de mayor duración en las vidas de las niñas y los niños.

En la práctica, el empoderamiento de la sociedad civil en un contexto de emergencia, significa que usted deberá:

- Analizar los roles y capacidades y dinámicas de poder de las comunidades y de la sociedad civil y monitorearlos a medida que su programa avance.
- Compartir la toma de conciencia y la comprensión de los principios que sostienen los derechos del niño con la sociedad civil.
- Involucrar a la sociedad civil y a miembros de la comunidad (así como a las niñas y los niños) en la recolección de datos y el análisis para su ASDN, su plan de preparación ante emergencias y las evaluaciones rápidas.
- Identificar modos propios para que los grupos de la sociedad civil contribuyan, con roles y expectativas claramente definidos.
- Implementar las intervenciones de su programa con organizaciones socias de la sociedad civil y miembros de la comunidad.
- Involucrar a los grupos de la sociedad civil y miembros de la comunidad en el monitoreo y la evaluación del impacto de sus actividades.

### **Crear un ambiente de respeto de derechos**

Los derechos de las niñas y los niños son más vulnerables durante las emergencias, tanto su supervivencia inmediata (el acceso a alimentos, salud y educación) como el creciente riesgo de marginalización, maltrato y explotación.

En la práctica, crear un ambiente de respeto de derechos en un contexto de emergencia significa:

- Fomentar una comprensión y toma de conciencia de las dimensiones del cambio social, dinámicas de poder y acceso a los derechos e ideologías por parte de todos los actores directamente involucrados en una respuesta de emergencia, incluyendo al propio personal humanitario.
- Implementar un programa que desafíe las relaciones de poder existentes, creando oportunidades para involucrar y empoderar poblaciones y grupos que se encuentran marginados por la emergencia. Comprender los riesgos y consecuencias involucradas en el desafío a las relaciones de poder le proporcionará información para sus decisiones programáticas. Por ejemplo, llevar o no a cabo un programa de distribución de alimentos a gran escala donde el acceso depende de autoridades locales que explotan a niñas y niños, así como desafiar o no sus prácticas abusivas.
- Involucrar a la población marginada y no empoderada en el monitoreo y evaluación de su trabajo.

## Estudio de caso

En el año 2005 un fuertísimo terremoto azotó **Paquistán**, la India y Afganistán. Save the Children actuó de inmediato en cada uno de los países afectados. De los 4 millones de personas afectadas, 1.6 millones fueron niñas y niños. Tres miembros de la Alianza Internacional Save the Children, ya presentes en Paquistán, encabezaron la definición de zonas geográficas para poner en práctica la respuesta coordinada.

Save the Children adoptó un enfoque de movilización de la comunidad como estrategia de implementación. Este enfoque había sido exitoso durante la respuesta de emergencia en el pos conflicto afgano, donde la experiencia mostró que una participación comunitaria significativa da como resultado el empoderamiento de las comunidades para que tomen el control de sus vidas. Con este enfoque, las comunidades afectadas por el terremoto fueron capacitadas para conducir todas las fases de la respuesta de emergencia, desde la evaluación hasta el apoyo para la supervivencia y luego en el proceso actual de reconstrucción.

Al principio de las operaciones, dos animadores sociales — un hombre y una mujer — fueron seleccionados de cada comunidad-objetivo para que entreguen recomendaciones de la comunidad. Organizaron grupos de hombres, mujeres y niños. Estos grupos, con apoyo del personal del proyecto, llevaron a cabo evaluaciones de los daños causados por el terremoto e identificaron opiniones para asegurar la supervivencia de la población afectada. La respuesta comunal ya priorizada fue llevada a la práctica por grupos de las comunidades que condujeron el proceso para la distribución de ayuda y aseguraron que llegara a las familias más vulnerables.

En un segundo momento, se le facilitó a estos grupos de las comunidades la tarea de organizar comités formales de hombres, mujeres, niñas y niños. Estos comités fueron informados sobre temas de protección infantil y sobre cómo las comunidades podrían asegurar la protección infantil en emergencias. Los comités ahora son apoyados para organizarse como — valga la redundancia — organizaciones de base en la comunidad (OCB). Como estrategia de salida, Save the Children apoyará a estas OCB a agruparse en una organización y fortalecer su capacidad para trabajar en derechos del niño.

Nuestra respuesta incluyó la distribución de carpas, mantas, calzado impermeable a las niñas y los niños, transferencias de dinero, construcción

de albergues y el establecimiento de zonas de juego seguras para niñas y niños y sus clubes. También asumimos un papel protagónico para restablecer el acceso de los niños afectados a la educación primaria. Construimos 130 escuelas e hicimos alianzas con maestros, comunidades y el gobierno en las provincias para reabrir y apoyar las escuelas primarias. Muchos de estos estudiantes, especialmente las niñas, nunca antes habían asistido a una escuela. Se realizaron grandes esfuerzos para asegurar que todas las niñas y los niños pudieran ir a la escuela.

Para mejorar la apropiación por parte de la población local, Save the Children ayudó a reflotar los comités de gestión escolares, involucrándolos en la planificación, la gestión y la evaluación de la educación pública. Estos comités existían antes del terremoto, pero solo sobre el papel. Las comunidades ahora han seleccionado miembros de los comités, han capacitado directores de comités, coordinado con el gobierno, han facilitado encuentros iniciales y han reclutado mujeres, niñas y niños como participantes. Mientras aún continúa la fase de emergencia de la respuesta, ya estamos planeando continuar con el apoyo a la educación y a la protección infantil en el largo plazo. Esto supone un compromiso de inversión en nuestras organizaciones sociales locales, firmar contratos de largo plazo con ellas y entablar relaciones con autoridades locales para entregar la responsabilidad de nuestros proyectos a estas socias. En algunos distritos, el programa de educación se ha extendido para cubrir toda la educación primaria. Hemos creado alianzas sólidas tanto con ONG locales como con el Departamento de Educación, basadas en la experiencia de las buenas prácticas durante la respuesta de emergencia.



**“Sencillamente no tenemos tiempo. El trabajo humanitario es cuestión de velocidad, efectividad y salvar vidas. Sabemos qué funciona y qué no.”**

La PDN le ayudará a comprender el entorno y responder adecuadamente. No necesariamente tiene que retrasar su respuesta. La PDN significa hacer las preguntas correctas de las personas correctas, incluyendo a niñas, niños, adolescentes, mujeres y otros. Es la mejor manera de asegurar que su respuesta será rápida y adecuada, cumpliendo con necesidades prioritarias y asegurando que las causas subyacentes, así como las inmediatas, están siendo tratadas.

**“Las culturas de emergencias y las culturas de desarrollo están esencialmente reñidas entre sí, con equipos de personas muy distintas, diferentes habilidades y experiencias y diferentes prácticas operativas.”**

Este ha sido un tema de debate durante mucho tiempo. Un enfoque de PDN es una oportunidad real para unir a estos dos mundos. Usted puede aplicar los principios básicos, los enfoques y herramientas en todas las situaciones — programas de emergencia o trabajo de desarrollo — porque su prioridad es hacer cumplir los derechos del niño (tanto inmediatamente y a través de las generaciones).

**“Somos trabajadores humanitarios profesionales con nuestra propia especialización, experiencia y prioridades. No somos trabajadores de derechos; no estamos preparados ni capacitados en enfoques de derechos más allá de nuestra habilidad para referirnos a los principios humanitarios internacionales.”**

Trabajar para una organización de derechos del niño requiere que usted se comprometa y aplique un enfoque de derechos. Sin embargo, y en otras organizaciones, es posible que usted y sus equipos necesiten apoyo adicional por medio de capacitaciones y desarrollo. De ninguna manera esto niega la importancia de su especialización técnica que ayuda a asegurar la mejor respuesta posible.

**“Trabajar con organizaciones socias es un lujo en situaciones humanitarias. Las organizaciones socias locales, allí donde existen, se abruma rápidamente y no es sencillo considerarlas imparciales. Es mejor trabajar por nuestra cuenta, fortaleciendo las capacidades de la población local de manera directa.”**

Es fundamental, para un enfoque de derechos, que evalúe las capacidades de las organizaciones locales y trabaje con ellas. Mejorará el impacto de sus actividades y le ayudará a generar los cambios que desea para niñas y niños tanto de manera inmediata como a largo plazo. Su preparación ante emergencias debe involucrar la planificación del trabajo con estas organizaciones socias potenciales junto con operaciones directas y con el Estado.

**“Si tan solo tuviéramos las herramientas, listas, formatos — los procedimientos operativos— lo intentaríamos.”**

Es cierto que las herramientas específicas para aplicar un enfoque de PDN en situaciones de emergencia son escasas. Esto es así parcialmente porque las herramientas generales con enfoque de derechos y las preguntas pueden ser adaptadas y utilizadas en emergencias, como esperamos haber mostrado. Sin embargo, aún hay oportunidades para desarrollar más herramientas sobre la experiencia probada que son más fácilmente accesibles en situaciones de emergencia (en términos de lenguaje y flexibilidad).

**“Incluso más que en situaciones de desarrollo, los donantes tiene sus propias agendas en las emergencias, normalmente politizadas y siempre bajo presión para gastar fondos rápidamente y generar resultados inmediatos y concretos.”**

Su relación con los donantes debe ser una relación en dos sentidos. Aceptar y utilizar los fondos debe ser compatible con los principios de derechos del niño y la niña y estos deben estar reflejados en programas de respuesta ante emergencias. Con ciertos donantes, esto se puede ir negociando en el camino, especialmente con aquellos que dicen tener enfoque de derechos (tales como el Departamento Británico de Desarrollo Internacional, la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional, la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional y el Programa Mundial de Alimentos). Su respuesta frente a las emergencias puede tener resultados inmediatos y muy visibles pero también puede tratar de abordar las causas subyacentes de la situación. Esto implica programas de aprendizaje efectivos, fortalecimiento de capacidades de organizaciones de la sociedad civil y estructuras estatales, la participación activa de niñas, niños y sus comunidades y el trabajo efectivo de incidencia.

**“El enfoque en la comunidad, la identificación de la respuesta e incluso la implementación suenan muy bien, pero no siempre disponemos del tiempo para hacerlas todas o algunas de ellas. Además, las comunidades mismas son subjetivas, con sus propias agendas y relaciones de poder discriminatorias.”**

En nuestra experiencia, involucrar a una amplia gama de miembros de la comunidad y no solamente los evidentes (jefes de aldeas, los más educados, los mayores, etc.) en la identificación de las niñas y los niños más vulnerables, realmente vale la pena. Genera consenso y confianza de largo plazo, organizaciones socias potenciales reales y asegura un proceso transparente y más equitativo que empodera a todas las personas involucradas. Con frecuencia usted puede revisar y combinar esta información con otras fuentes (por ejemplo, asistencia escolar, datos de censos del gobierno, encuestas de nutrición, etc.).

**“Donde nosotros operamos, nuestra prioridad está en las respuestas humanitarias para salvar vidas. No tenemos tiempo ni recursos para asumir una cantidad tan amplia de actividades.”**

Lógicamente, en una emergencia reciente, usted debe dar prioridad a las respuestas de salvamento.

Sin embargo, la experiencia enseña que la efectividad de largo plazo de su respuesta depende de las capacidades y del compromiso de las comunidades con las que trabaja para generar mejoras en las vidas de las niñas y los niños.

## Estudio de caso

**Cuba** es golpeada con frecuencia por huracanes e inundaciones; sin embargo, el impacto sobre su población y su entorno es relativamente leve en comparación con otros países propensos a desastres.

En los últimos años, el gobierno cubano se ha convertido en un pionero en la educación para la preparación ante emergencias en escuelas y comunidades para reducir la vulnerabilidad de la población ante los desastres naturales y para promover la participación activa de niñas, niños y adolescentes en la sociedad. Es un proceso que puede ser adaptado como un modelo en otras partes.

Un proyecto llamado 'Estamos preparados, escuchando las aguas' fue lanzado por el Ministerio de Educación de Defensa Civil de Cuba en colaboración con otras organizaciones, incluyendo a Save the Children. La meta era involucrar a los adolescentes en gestión del riesgo ante inundaciones, terremotos y huracanes en el oriente del país. Participaron 42 escuelas y el éxito del proyecto ha supuesto que las autoridades y los miembros de la comunidad responsables de la protección de la población, puedan ahora convocar a gran cantidad de niñas y niños para apoyar en épocas de emergencias.

Lo más importante es que las y los estudiantes se involucraron en cada etapa del diseño y la implementación del programa. Se formaron cuatro grupos para hacerse responsables por las medidas de emergencia, centradas en: riesgos técnicos y recursos, salud y saneamiento, asuntos sociales en la comunidad y educación.

Cada grupo aprendió sobre sus respectivas áreas, fue capacitado en reducción del riesgo y compartió sus ideas con otros miembros de la comunidad y autoridades. Por ejemplo, el grupo de educación lanzó una campaña dirigida a quienes estaban en mayor riesgo e hicieron propuestas sobre cómo incluir la gestión de riesgos en la currícula escolar.



## Adónde ir para obtener mayor información

Existen muchos manuales, guías y paquetes de capacitación sobre enfoques para el trabajo en emergencias, pero el uso de un enfoque de derechos del niño es un campo relativamente nuevo. Aquí presentamos algunos de los recursos más prácticos para conducir su enfoque de PDN para el trabajo en emergencias.

*CRIN Newsletter: Child Rights and Emergencies*, 2007

*The Minimum Standards for Education in Emergencies, Chronic Crises and Early Reconstruction*, como fue promovido por la Red para la Educación en Emergencias entre Organismos (INEE)

*Impact Measurement and Accountability in Emergencies: The Good Enough Guide*, Proyecto de fortalecimiento de capacidades en emergencias, 2007 (ver monitoreo, evaluación, aprendizaje y retroalimentación)

*Child Rights Perspective in Response to Natural Disasters in South Asia: A retrospective study*, Save the Children Suecia, 2006. Este es un resumen integral de la experiencia de Save the Children en la región del Sudeste de Asia, con casos detallados y lecciones aprendidas.

*Protecting Children During Emergencies in Nigeria: A toolkit for trainers*, Save the Children Reino Unido, 2005

*Child Protection in Emergencies*, Save the Children, 2006

*Rising from the Rubble: Communities lead the earthquake response*, Save the Children Suecia, 2006

*Gender in Emergencies: General guidelines*, Save the Children Reino Unido, 2005

*Working with the Most Vulnerable in Emergencies*, Save the Children Reino Unido, 2005

## Sitios Web recomendados y material adicional sobre infancia y otros temas en emergencias:

Acciones por los Derechos del Niño (ARC): *Training modules for refugees/ displaced children*, Save the Children, 2002, incluye análisis situacional, niños soldados y niños separados. <http://www.icva.ch/doc00000773.html#bc>

*Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response*, Proyecto Esfera, edición 2004, publicada por Oxfam Publishing. Se puede acceder por: [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org) Este manual ofrece un conjunto de estándares mínimos e indicadores clave que informan sobre los diferentes aspectos de la acción humanitaria, desde la evaluación inicial hasta la coordinación y la incidencia (ver la sección de monitoreo).

*Gender and Humanitarian Assistance Resource Kit* – [www.reliefweb.int/library/gharkit](http://www.reliefweb.int/library/gharkit)

*Sexual and Gender-Based Violence Against Refugees, Returnees and Internally Displaced Persons: Guidelines for Prevention and Response*, UNHCR, versión revisada de 2003, se puede acceder por el sitio Web: [www.unhcr.ch](http://www.unhcr.ch)

*Adolescent Programming in Conflict and Post-Conflict Situations*, UNICEF, 2004, es accesible por el sitio Web: [www.unicef.org/publications](http://www.unicef.org/publications)

*Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movements and NGOs in Disaster Relief*, se puede acceder por el sitio Web: [www.icrc.org](http://www.icrc.org)

*Humanitarian Accountability Partnership – International*, puede encontrarse en [www.hapinternational.org](http://www.hapinternational.org) y apunta a hacer que las acciones humanitarias respondan ante sus beneficiarios previstos pro medio de la auto-regulación y la verificación de conformidad.

*Protecting Persons Affected by Natural Disasters – Operational Guidelines on Human Rights and Natural Disasters*, IASC, 2006, se puede acceder por el sitio Web: [www.reliefweb.int](http://www.reliefweb.int)

*Growing the Sheltering Tree: Protecting rights through humanitarian action*, IASC, 2002 <http://www.icva.ch/files/gstree.pdf>

La Red People In Aid: [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org) Promueve las mejores prácticas en la gestión y apoyo a los cooperantes.

La Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y la Ejecución (ALNAP): [www.alnap.org](http://www.alnap.org) ALNAP se estableció en 1997, luego de una evaluación de muchas agencias sobre el genocidio en Ruanda. Es una respuesta colectiva del sector humanitario dedicada a mejorar el rendimiento humanitario por medio del aprendizaje y la rendición de cuentas.

## Notas

<sup>9</sup> Basada en la definición del Equipo Coordinación de Emergencias de la Alianza Internacional Save the Children, en la declaración de posicionamiento de la Alianza en cooperación ante emergencias, así como los documentos de Protección Infantil en Emergencias de Save the Children de 2003.

<sup>10</sup> De las definiciones del Comité Permanente Inter Agencias (IASC).

<sup>11</sup> Adaptada de las pautas resumidas del taller entre organismos sobre la integración del género en la evaluación de las necesidades y en la planificación de la ayuda humanitaria; además, las pautas de género de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA) y el Programa Mundial de Alimentos (WFP).

## 9. Cómo convertirnos en una organización con enfoque de derechos

### **Al final de este capítulo usted:**

- comprenderá qué es una organización con enfoque de derechos ; y,
- conocerá qué pasos tomar para que su propia organización reconvierta en una organización con enfoque de derechos.

*Este capítulo se basa en principios, herramientas y procesos centrales de la PDN presentados en el capítulo 2 y requiere una comprensión de ellos.*

*“Convertirse en una organización con enfoque de derechos exige cambios profundos, tanto a nivel de valores y principios claros como en estructuras organizacionales adecuadas.”*

*De Experiences and Lessons Learned in the Framework of Implementing Child Rights Programming in the Latin American Region, Save the Children Suecia, 2006*

Este capítulo explica qué es una organización con enfoque de derechos y muestra los pasos prácticos que usted puede dar en su organización para que esta se convierta en una organización con enfoque de derechos.

### **¿Qué es una organización con enfoque de derechos?**

Una organización con enfoque de derechos aplica los valores y principios de los derechos humanos a sí misma en todos los niveles por medio de sus políticas y prácticas internas. No se dedica simplemente a hablar de esos valores y principios a otros sino que promueve la participación, la rendición de cuentas y la no-discriminación tanto en sus procedimientos internos como en sus actividades de programa. En todos sus asuntos, trata a las personas con respeto y dignidad y en

todas sus acciones demuestra un compromiso hacia la equidad y la justicia. El diagrama siguiente (tomado del Manual de PDN de la Alianza Internacional Save the Children, 2005) muestra qué aspecto tiene una organización con enfoque de derechos, por fuera (sus programas) y por dentro (estructuras organizacionales).

**Aspectos de una organización basada en derechos**



El principio de la justicia organizacional es crucial para las organizaciones con enfoque de derechos, por lo que exploraremos más en detalle acerca de ella.

**Justicia organizacional**

Convertirse en una organización con enfoque de derechos exige tratar temas relacionados con la justicia organizacional. Como empleador, usted es un garante y su personal es sujeto de derechos. Pero su personal también tiene obligaciones y usted, como empleador, tiene ciertos derechos. En términos de recursos humanos y desarrollo organizacional, se establece un ‘contrato psicológico’ entre usted como empleador y los miembros de su personal. El contrato está conformado por una serie de expectativas recíprocas de ambas partes acerca de obligaciones y derechos — lo que hará su personal por usted como empleador y lo que ellos esperan recibir y cómo esperan ser tratados a cambio.

La justicia organizacional se enfoca en la percepción de un individuo o un grupo sobre la justicia en el trato que han recibido y en los comportamientos que siguen de esta justicia. Las organizaciones con enfoque de derechos trabajan mucho para asegurar altos estándares de justicia organizacional. Existen tres dimensiones para la justicia organizacional:

**Justicia distributiva:** ¿Su personal percibe la distribución de elogios, recompensas, cargas de trabajo u otras exigencias organizacionales y beneficios como justos? Esto puede tener implicancias para los diferenciales de sueldos de su organización, estructuras salariales, evaluaciones de trabajo, paquetes de beneficios y procesos de reconocimiento.

**Justicia procedimental:** ¿Su personal percibe la aplicación de normas y procedimientos organizacionales como justos y consistentes? Esto se caracteriza por la consistencia de la implementación, la imparcialidad, decisiones basadas en información precisa y análisis razonables, mecanismos para corregir decisiones inadecuadas, oportunidades para que el personal deje oír su voz, participe en la toma de decisiones y que sus preocupaciones tengan una representación, así como con lograr compatibilidad con estándares éticos y morales.

**Justicia interactiva:** ¿El personal puede comunicarse con sus directores abiertamente y confiar en ellos? Esto tiene que ver con la calidad del trato interpersonal recibido de manos de quienes toman las decisiones, si el individuo siente que las razones que subyacen a las decisiones y a la asignación de recursos fueron clara y adecuadamente explicadas o si aquellos responsables de llevar a cabo una decisión lo trataron con dignidad y respeto.

## Espíritu, motivación y retención del personal

No es coincidencia que la gente que trabaja para organizaciones con enfoque de derechos esté fuertemente comprometida con su trabajo. Tal compromiso surge de una identificación personal y afín con la misión, los valores y principios de la organización para la cual trabajan.

Por tanto, si una organización con enfoque de derechos toma acciones o decisiones percibidas como contrarias a dichos valores y principios, se ve como una negación de la justicia organizacional. El personal puede sentir un verdadero sentido de traición personal, que daña a su propio sentido individual de integridad, por lo que deviene en odio y resentimientos. Por este motivo, la manera en que dirija su organización — sus procesos y procedimientos — es tan importante para el espíritu del personal, para su motivación y para su retención, como lo son los logros en el campo.

## Cómo ser una organización con enfoque de derechos

No existen dos organizaciones con enfoque de derechos iguales. Cada organización tiene diferentes equipos, cultura e historia propias y opera en diferentes entornos. Debe encontrar su propio camino para convertirse en una organización con enfoque

de derechos. Pero existe mucha experiencia de la que se puede beneficiar y adaptar a su contexto. La experiencia de Save the Children ha sido documentada en *A Study to Benchmark Progress in Adopting and Implementing Child Rights Programming* (2004). (Ver también el caso de Save the Children Suecia más adelante en este capítulo.)

## Principios del enfoque de derechos

A continuación hay algunos pasos a seguir para asegurarse de que sus políticas y procedimientos reflejan su vocación de convertirse en una organización con enfoque de derechos.

### 1. No-discriminación

- Modifique los horarios laborales considerando los compromisos familiares. Por ejemplo, en Kenia, los viernes son laborables medio día en las oficinas de Save the Children, de manera que facilitan al personal el tiempo para el largo camino de vuelta a casa, para que lleguen al mercado local y estén con sus familias el fin de semana.
- Mejore los accesos para personas con discapacidad.
- Sus procedimientos, términos y condiciones de reclutamiento de personal deberán alentar las aplicaciones de una gran variedad de grupos que reflejen la diversidad de las comunidades con las cuales trabaja.
- Desarrolle códigos de conducta basados en el respeto y la protección.
- Lleve a cabo un trabajo de comunicación y educación en no-discriminación (incluyendo políticas, prácticas y procedimientos) por medio de publicaciones, debates, discusiones y mecanismos de revisión del personal, por ejemplo, el desarrollo de un afiche de campaña.

### 2. Dignidad, respeto y justicia

- Implemente medidas de seguridad, salud y protección.
- Defina mecanismos para la retroalimentación y los elogios.
- Defina mecanismos de recompensa y remuneración que sean justos y transparentes.
- Asegure la representación de su personal, por ejemplo, sindicatos de trabajadores.
- Adopte procesos de toma de decisiones transparentes en base a la consulta, por ejemplo, al desarrollar estrategias, políticas, cambios organizacionales y mudanzas/cambios de ubicación.
- Desarrolle comunicaciones internas efectivas, por ejemplo, boletines del personal, intranet.
- Adopte un código de conducta.
- Asegúrese de que invierte en empresas con ética.

### 3. Rendición de cuentas

Basada en la sinceridad, la transparencia y la comunicación efectiva, se pueden lograr por medio de:

- Códigos de conducta.
- Contratos de trabajo.
- Descripciones de los puestos.
- Planes y presupuestos.
- Claridad de expectativas.
- Definición de competencias.
- Mecanismos de informes.
- Procedimientos de auditorías.
- Procesos de gestión de la ejecución.
- Procedimientos de quejas y disciplinarios.

### 4. Participación y empoderamiento

Su personal deberá poder participar plenamente — y lograr su empoderamiento a través de esto — en:

- Procedimientos de inducción; por ejemplo, presentación de la organización, sus metas, valores, estrategias, políticas, métodos de trabajo, rutinas básicas.
- Adecuado acceso al apoyo.
- Asignación de recursos equitativa, transparente, con procesos de toma de decisiones inclusivos.
- Delegación de responsabilidades respetando las competencias, el potencial y la confianza.
- Oportunidades para el crecimiento y el desarrollo (reasignaciones, reemplazos temporales, capacitaciones, guías, etc.).

### 5. Trabajo con niñas y niños

Debe darle prioridad al desarrollo de lo siguiente:

- Política de protección infantil.
- Evaluaciones de impacto enfocadas en el maltrato hacia las niñas y los niños.
- Procedimientos de contratación e inducción adaptados.
- Espacios amigables para las niñas y los niños en el lugar de trabajo.
- Procesos de gestión de la ejecución.
- Implementación de estándares de prácticas en participación infantil.
- Maneras de involucrar a niñas y niños en las estructuras de gobierno.
- Maneras de involucrar a niñas y niños en los procesos de planificación.
- Maneras de involucrar a niñas y niños en los programas de implementación, monitoreo y evaluación.
- Estrategias de comunicación amigables para con las niñas y los niños.



**Responsabilidades de una organización con enfoque de derechos del niño<sup>13</sup> (responsables de programa y personal)**

Responsabilidades hacia niñas y niños	Responsabilidades hacia las organizaciones socias	Responsabilidades hacia el personal	Responsabilidades hacia colaboradores y donantes
<b>Mecanismos de retroalimentación</b> , monitoreo, evaluación y auditoría para evaluar <b>impacto, efectividad</b> , uso de recursos y <b>eficiencia</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• evaluar el impacto del trabajo sobre la infancia</li> <li>• niñas y niños retroalimentan sobre los programas y están involucrados en las revisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• revisiones del programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valoración de la ejecución</li> <li>• definir y aplicar estándares de ejecución claros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auditoría financiera</li> <li>• reportes honestos</li> <li>• evaluaciones de actores</li> <li>• inversión ética</li> </ul>
<b>Igualdad, justicia, no-discriminación, diversidad</b> . Centrarse en las peores violaciones de derechos y sobre los niños más vulnerables y marginados. Combatir la discriminación y promover la igualdad e inclusión de todos los niños			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• centrarse en los niños más vulnerables</li> <li>• asegurar que los programas no excluyan algunos de los grupos de niños vulnerables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elegir organizaciones socias comprometidas con la inclusión y la no-discriminación</li> <li>• desafiar a las organizaciones socias que discriminan y excluyen</li> <li>• seleccionar un grupo diverso de socios</li> <li>• animar a los socios a ser más inclusivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fuerza de trabajo diversa</li> <li>• pago equitativo</li> <li>• políticas claras para los ascensos</li> <li>• planes de desarrollo para el personal</li> <li>• planificación de la carrera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desafiar las políticas discriminatorias de los donantes</li> <li>• promover la equidad y diversidad entre los colaboradores</li> </ul>
<b>Protección, seguridad, ética</b> . Proteger a niñas, niños, adultos miembros de la comunidad, personal y socios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• política de protección infantil</li> <li>• asegurar la seguridad de todas las niñas y todos los niños involucrados en el programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• protección de organizaciones socias: evitar poner en riesgo a los socios como resultado del trabajo de incidencia o trabajo en zonas peligrosas</li> <li>• promover y monitorear las políticas de protección infantil en organizaciones socias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• seguir las leyes laborales</li> <li>• seguridad del personal</li> <li>• políticas de acoso sexual</li> <li>• políticas de protección infantil</li> <li>• seguro de salud y beneficios del seguro social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promover políticas de protección a la infancia entre los donantes</li> </ul>

	<p><b>Participación.</b> Apoyar a personas y otras instituciones para defender los derechos de niños. Promover la participación infantil y los derechos de niños a la información, a la expresión y asociación</p>	<p><b>Acceso a la información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>información amigable para las niñas y los niños sobre todas las áreas relevantes del programa y la organización</li> </ul>	<p>las organizaciones socias están informadas sobre el programa</p>	<p><b>Participación en tomas de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>involucrar a las niñas y los niños en la contratación de personal que trabaja con niñas y niños.</li> <li>involucrar a niñas y niños en la planificación y la implementación</li> </ul> <p><b>Libertad de asociación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>apoyar a niñas y niños a organizarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>las organizaciones socias están informadas sobre el programa</li> <li>involucrar a las organizaciones socias en las decisiones del programa</li> <li>fortalecer las capacidades organizacionales de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>inducción completa del equipo</li> <li>el personal tiene acceso gratuito y sencillo a toda la información relevante</li> <li>asegurar la confidencialidad de los archivos del personal</li> <li>transparencia y participación en las tomas de decisiones</li> <li>el equipo tiene derecho a sindicalizarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informes completos y honestos a los donantes, colaboradores y miembro</li> <li>involucrar a los colaboradores en las decisiones del programa</li> </ul>
		<p><b>Colaboración.</b> Trabajar con otras agencias para promover los derechos de los niños</p>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>colaborar con organizaciones de niños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>apoyar redes de organizaciones socias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>animar a la colaboración entre el equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>promover la colaboración de los donantes</li> </ul>			

No tiene por qué ser difícil involucrar a las niñas y los niños en las estructuras y procedimientos de su organización. Aquí hay algunos ejemplos de maneras exitosas de hacerlo.

### **Estudio de caso: involucrar a niños y niñas en procesos de planificación**

En **Zimbabue**, Save the Children formó un consejo de asesoría para dar opiniones sobre los programas en los cuales no habían sido involucrados. Ellos evaluaron programas sobre educación, salud reproductiva, ayuda alimentaria en emergencias, agua y saneamiento. Una de las fortalezas de este enfoque fue que su independencia de los programas los habilitó para hacer críticas sin temor a las repercusiones. Una de las debilidades fue que, por momentos, niñas y niños hallaron difícil entender completamente la naturaleza y complejidad de los programas que estaban investigando.

### **Estudio de caso: involucrar a niñas y niños en estructuras de gobierno**

En **Vietnam**, durante el segundo año de un proyecto de intervención de VIH y SIDA con enfoque de derechos de la niñez, representantes de niños involucrados participaron en reuniones trimestrales del consejo de gestión del proyecto. A pesar de la resistencia inicial de las organizaciones socias del proyecto, al final, se vio cómo las niñas y los niños mostraron seguridad y una excelente facilidad y habilidad para la comunicación.

### **Estudio de caso: involucrar a niñas y niños en el reclutamiento de personal**

En la **India**, Save the Children decidió que las niñas y los niños deberían participar en el reclutamiento de todo el personal del programa. El proceso siempre involucra a niñas y niños de las comunidades con las cuales trabajamos. Se involucran una vez que se ha definido una preselección de candidatos. Se les da una inducción sobre el proceso de entrevistas, se les presentan las aplicaciones de los eventuales candidatos y se les pide que piensen en tres o cuatro preguntas para hacerles. Entonces participan como miembros del panel junto a las personas adultas y con el mismo estatus.

## ¿Gestión con enfoque de derechos o simplemente buenas prácticas?

Por tanto, podría preguntarse, ¿qué marca la diferencia entre buenas prácticas (profesionales) y la gestión en organizaciones con enfoque de derechos? La respuesta es una de fe y motivación, el imperativo de las organizaciones con enfoque de derechos para tratar estos temas que exigen derechos, valores y principios fundamentales.

People In Aid, una red internacional de agencias de asistencia al desarrollo y ayuda humanitaria, ha desarrollado un Código de Buenas Prácticas que trata muchos de los temas de recursos humanos esbozados más arriba. El siguiente cuadro muestra un resumen de sus siete principios.

### **Código de Buenas Prácticas de People In Aid**

**Principio guía:** Las personas son el eje central para el logro de nuestra misión.

**Principio 1:** Estrategia de recursos humanos: Los recursos humanos son una parte integral de nuestros planes estratégicos y operacionales.

**Principio 2:** Políticas y prácticas de personal: Nuestras políticas de recursos humanos apuntan a ser efectivas, justas y transparentes.

**Principio 3:** Apoyo, gestión y liderazgo: Un buen apoyo, gestión y liderazgo de nuestro personal es clave para nuestra efectividad.

**Principio 4:** Consulta y comunicación: El diálogo con nuestro personal en asuntos que pueden afectar su empleo aumenta la calidad y efectividad de nuestras políticas y prácticas.

**Principio 5:** Reclutamiento y selección: Nuestras políticas y prácticas se dirigen a atraer y seleccionar una fuerza laboral diversa con las aptitudes y capacidades para realizar nuestros requerimientos.

**Principio 6:** Aprendizaje, formación y desarrollo: El aprendizaje, la formación y el desarrollo de nuestro equipo son promovidos en toda nuestra organización.

**Principio 7:** Salud, protección y seguridad: La protección, la buena salud y la seguridad de nuestro personal son responsabilidades esenciales para nuestra organización.

## Estudio de caso

En el 2004, el grupo de coordinación sobre la programación de derechos del niño de la Alianza Internacional Save the Children encargó un estudio. El objetivo era ver hasta qué punto algunas organizaciones de la Alianza habían tenido éxito en implementar un marco de derechos. Un elemento innovador del estudio fue el desarrollo de 14 puntos de referencia (ver cuadro en la siguiente página) que destacaban los cambios organizacionales más significativos necesarios para adoptar un enfoque de derechos en la programación.

**Save the Children Suecia** utilizó los puntos de referencia para un estudio preliminar. Esto confirmó que la organización tiene un compromiso claro con los derechos de las niñas y los niños, evidenciado en sus documentos directivos o políticas generales. El personal ha sido capacitado para promover e incorporar un enfoque de derechos del niño en su trabajo y se han desarrollado y presentado herramientas. Sin embargo, muchos no se sintieron completamente competentes o seguros con PDN. Otra área que necesitó mayor desarrollo fue cómo involucrar a las niñas y los niños como actores y qué significa rendir cuentas a las niñas y los niños.

Se decidió utilizar los 14 puntos de referencia y las conclusiones del estudio como una base para una estrategia de fortalecimiento de competencias, identificarse y perfilarse como una organización de derechos del niño. La estrategia tiene seis componentes principales:

1. Aplicación de los valores de Save the Children Suecia para la gestión interna y el desarrollo de recursos humanos, incluyendo la creación de competencias en derechos de niñas y niños, así como en programación de derechos del niño, una revisión del liderazgo y de las políticas de recursos humanos y una aclaración de la posición de la organización sobre la participación infantil en trabajos internos.
2. Transversalidad de una perspectiva de derechos del niño en el trabajo del programa.
3. Una perspectiva de derechos del niño en comunicación externa, incluyendo la producción de materiales amigables sobre áreas de prioridad clave.
4. Gestión del conocimiento y desarrollo de metodologías, incluyendo la recopilación, análisis y difusión de lecciones aprendidas en áreas de prioridad clave.
5. Fortalecimiento de capacidades de actores externos, incluyendo la elaboración de una estrategia para la capacitación y el apoyo consultivo para públicos externos.
6. Participación y apoyo en la elaboración de una agenda global de derechos del niño de la ONG, poniendo énfasis en el proceso de seguimiento de la CDN.

Una de las lecciones aprendidas hasta el momento es que es fundamental que la alta dirección esté comprometida con la estrategia, la lidere y apoye.

## **Puntos de referencia de los avances en la implementación de la Programación de los Derechos del niño (PDN)**

**Punto de referencia 1** Un mandato, visión y misión claros expresan el compromiso hacia los derechos de las niñas y los niños.

**Punto de referencia 2** Las políticas y estrategias traducen el mandato y la misión en una práctica.

**Punto de referencia 3** Las políticas para el personal, incluyendo la contratación y la inducción, facilitan una PDN efectiva.

**Punto de referencia 4** Las herramientas, y la orientación de la planificación han sido desarrolladas para fortalecer las capacidades para la PDN.

**Punto de referencia 5** El apoyo institucional ha sido introducido para fortalecer un enfoque integrado a la PDN.

**Punto de referencia 6** Todo el equipo y los miembros del directorio tienen una comprensión y compromiso claros hacia la PDN.

**Punto de referencia 7** El equipo se siente competente y seguro de sí en la PDN.

**Punto de referencia 8** Los socios son apoyados y habilitados para trabajar desde un enfoque de derechos .

**Punto de referencia 9** El análisis situacional de los derechos de la niñez está dirigido al mapeo de violaciones de derechos y a identificar causas y garantes por medio de un proceso que respete los puntos de vista de niñas y niños.

**Punto de referencia 10** La definición de prioridades y la planificación están formadas por una perspectiva de derechos y considera los puntos de vista de las niñas y los niños.

**Punto de referencia 11** La implementación está dirigida al cumplimiento de todos los derechos de las niñas y los niños, sin discriminación, lo que implica tanto hacer que los garantes rindan cuentas como apoyar a las niñas y los niños a reclamar sus derechos.

**Punto de referencia 12** El monitoreo y la evaluación están configurados por la PDN, respecto a sus procesos y enfoques.

**Punto de referencia 13** Niñas y niños son reconocidos como actores.

**Punto de referencia 14** Los mecanismos para la rendición de cuentas a las niñas y los niños han sido introducidos.

**Sí, pero...**

**“Las niñas y los niños no tienen la capacidad ni las competencias para ser parte de nuestras estructuras de gobierno. Seríamos simplemente una fachada.”**

Debe planificar cuidadosamente de qué manera involucrar mejor a las niñas y los niños en sus estructuras de gobierno. Deberá ser un proceso gradual y podrá adquirir muchas formas. Usted puede influir sobre los representantes de las niñas y los niños en sus estructuras de toma de decisiones, o involucrarlos en la evaluación de proyectos a nivel comunitario. Existen muchos ejemplos exitosos para incluir a las niñas y los niños. Usted debe hacer todo esfuerzo posible para hacerlo de manera apropiada a su contexto y que se respete y comprenda la evolución de las facultades de los niños.

**“¿Qué ocurre si se nos ofrecen fondos de un donante que no actúa por el interés superior del niño?”**

Sus relaciones con los donantes deben ir más allá de los temas puramente financieros y contractuales hacia el interés superior del niño, basadas en sus valores y principios. Usted necesitará compromiso y determinación para que esto ocurra y en ciertos momentos, deberá tomar decisiones difíciles. (Ver el capítulo 6 sobre incidencia y socios para mayor orientación.)

**“¿Cómo podemos realizar estos cambios internos, con toda la inversión que implica y la consiguiente burocracia, y a la vez seguir enfocados para conseguir cambios para las niñas y los niños más vulnerables?”**

Todo cambio es gradual. No espere que ocurra una transformación milagrosa de un día a otro. Pero si realmente quiere que esos cambios ocurran y usted sabe cómo mejorarán las vidas de niñas y niños, entonces sabe que vale la pena la inversión. Usted necesitará planificar, ser sistemático y, a ratos, tener un sentido de la oportunidad. Aprenda de otros, comparta sus propias experiencias y sea parte de un movimiento más grande de organizaciones con enfoque de derechos.

**“La mayor parte de nuestro personal fuera del programa no está formado ni capacitado en PDN. ¿Cómo podemos esperar que ellos acepten y apliquen este enfoque?”**

Los principios de los derechos, deberes, transparencia y rendición de cuentas que subyacen a las organizaciones con enfoque de derechos se aplican a todo nivel del personal. Es responsabilidad de ellas, promover la programación de derechos del niño en su personal en el modo más efectivo posible. Respetar a cada miembro del personal y reconocer el papel que deben jugar genera un equipo motivado, efectivo y ambicioso.

**“Asumir que nuestro propio personal se acoge a este enfoque de derechos, con toda la inversión que supone, ¿qué hay de nuestras organizaciones socias? ¿No es ese, acaso, un reto mayor y posiblemente poco realista?”**

Usted ya ha elegido cuidadosamente a sus organizaciones socias, sobre la base de valores, principios y enfoques compartidos (ver el capítulo 6). Ya deberá estar trabajando por una meta común, apoyando a los garantes a cumplir con sus obligaciones y ayudar a los sujetos de derechos a reclamar por sus derechos.

**“¿Qué hay acerca de las estrategias de recaudación de fondos, marca y comunicaciones? ¿Cómo podemos seguir captando fondos y ayuda y mantenernos ‘éticos’?”**

Debe hallar modos adecuados para involucrar a las niñas y los niños en su trabajo de comunicaciones; existen muchos ejemplos donde esto se ha realizado con gran éxito pero toma tiempo, liderazgo, compromiso y esfuerzo. Datos recientes en Europa demuestran que involucrar a las niñas y los niños de un modo positivo y digno tiene mayor impacto y genera un interés sostenible en el público. Tener criterios claros para la inversión y para los fondos de los donantes ayudará a crear la transparencia y confianza que usted necesita para alcanzar un enfoque ético.

**“Las operaciones directas están generalmente dirigidas por personal técnico y oficiales de campo. No podemos esperar que ellos comprendan y apliquen la PDN y a la vez se enfrenten a las presiones cotidianas de su trabajo.”**

Debe darles el tiempo, el espacio y la inversión que necesitan para poner en práctica estos principios y enfoques claves. La experiencia técnica es esencial para algunos trabajos, pero solo podrá conseguir que los cambios que desea para las niñas y los niños sean duraderos si todo el personal promueve valores con enfoque de derechos.

## Adónde ir para obtener mayor información

*Ethical Guidelines: Guiding principles for Save the Children Sweden staff and persons*, encargado por Save the Children Suecia, 2005

Estos exhaustivos principios integrales sentaron las bases para todo el trabajo de Save the Children Suecia y, al pedir a todo el personal que firme reconociendo estos principios, se trabaja hacia la creación de una organización con enfoque de derechos y cultura.

*Children as Stakeholders Policy*, Save the Children Reino Unido, 2003

Las políticas de Save the Children Reino Unido para involucrar a las niñas y



los niños como sujetos de derechos trazan tanto su enfoque como sus áreas principales de acción (a nivel de proyecto, programa e incidencia y a nivel de políticas públicas).

*Child Protection Policy*, Save the Children, 2003

*¿Así que quiere consultar con los niños y niñas? Paquete de herramientas para la buena práctica*, Save the Children, 2004

*Practice Standards in Children's Participation*, Save the Children, 2005

*Involvement of Children and Young People in Shaping the Work of Save the Children*, Lansdown G. para Save the Children Reino Unido, 2003

Análisis fascinante realizado por Save the Children para involucrar a las niñas y niños a través de los ciclos del programa y en procesos de gestión interna y toma de decisiones. Incluye recomendaciones prácticas para asegurar mayores progresos.

*Promoting Rights-Based Approaches: Experiences and ideas from Asia and the Pacific*, Theis, J., Save the Children Suecia, 2004

*La Evolución de las Facultades del Niño*, Lansdown, G. Innocenti Insight 1, UNICEF, 2005

## Sitios Web y materiales recomendados

People In Aid es una red internacional de agencias de desarrollo y ayuda humanitaria. People In Aid ayuda a las organizaciones dedicadas a aliviar la pobreza y el sufrimiento a aumentar su impacto mediante la mejora de la gestión y el apoyo del personal. [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)

## Notas

<sup>12</sup> Ver, por ejemplo, Sparrow, P. y Cooper, C. *The Employment Relationship: Key challenges for HR*, Butterworth-Heinemann, 2003

<sup>13</sup> Theis, J. *Promoting Rights-Based Approaches. Experiences and Ideas from Asia and the Pacific*, Save the Children Suecia, 2004

# Glosario

**Actor:** persona o grupos de personas — incluyendo niñas, niños, individuos, instituciones, empresas o entidades del gobierno — que puedan tener un interés o participación en un proyecto o programa. Existen diferencias entre los roles y responsabilidades de todos los actores, su acceso a los recursos y el control sobre ellos y el papel que juegan en la toma de decisiones.

**Derechos humanos:** “estándares internacionales acordados para reconocer y proteger la dignidad e integridad de todos los individuos sin distinción. Los derechos humanos forman parte del derecho consuetudinario internacional y están estipulados en una diversidad de documentos legales nacionales, regionales e internacionales. Son referidos como instrumentos de derechos humanos. Los más importantes son la Carta de las Naciones Unidas, la Carta Internacional de Derechos Humanos de las Naciones Unidas conformada por la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional sobre Derechos Civiles y Políticos y sus dos protocolos opcionales, y el Pacto Internacional sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales” (del *Glosario de Términos del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados para 2006*).

**Desagregar:** analizar datos según diferentes agrupaciones para mostrar las diferencias entre ciertos grupos (por género, edad, grupo étnico, etc.).

**Empoderamiento:** un proceso/fenómeno que permite a las personas asumir un mayor control sobre las decisiones, los recursos, las políticas, procesos e instituciones que afectan sus vidas.

**Evaluación:** una valoración en un punto determinado en el tiempo que puede tener diferentes propósitos, pero que se basa en las evaluaciones de objetivos predefinidos y normalmente son realizadas por investigadores externos con el propósito de asegurar la independencia.

**Evaluación del impacto:** el análisis sistemático de los cambios duraderos o significativos, positivos o negativos, intencionales o no, en las vidas de las personas, generados por una acción o una serie de acciones.

**Garante:** institución o individuo que tiene responsabilidades y obligaciones para con los sujetos de derechos, tal como está consagrado en las leyes nacionales

e internacionales y en instrumentos de derechos humanos. El Estado, como principal garante, tiene la obligación de respetar los derechos de las personas, protegerlos y hacerlos cumplir.

**Incidencia:** Save the Children define la incidencia como “un conjunto de actividades organizadas, diseñado para influir en las políticas y acciones de otros con el fin de lograr cambios positivos en las vidas de las niñas y los niños, sus familias y comunidades”.

**Indicadores:** maneras objetivas de medir (indicar) que los avances han sido alcanzados. Deben estar relacionados con las metas y los objetivos del proyecto.

**Actor influyente:** individuo u organización que está bien posicionado para influir en el pensamiento y las prácticas de un actor/ grupo de interesados a través de una variedad de medios (por ejemplo, presión financiera, estatus y reputación, relaciones de poder, etc.)

**Interés superior del niño:** Artículo 3 de la CDN: “En todas las medidas concernientes a los niños que tomen las instituciones públicas o privadas de bienestar social, los tribunales, las autoridades administrativas o los órganos legislativos, una consideración primordial a que se atenderá será el interés superior del niño.” Esto pone de relieve la necesidad de evaluar el impacto de todas las acciones sobre la infancia.

**Monitoreo:** La recolección y análisis continuo y sistemático de información sobre los avances de un proyecto o de un programa en el tiempo.

**No-discriminación:** El principio de la no-discriminación está presente en todos los tratados de derechos humanos y representa la obligación de dar derechos y oportunidades iguales para todos los seres humanos. Las niñas y niños pueden experimentar la discriminación sobre la base de su identidad social (por ejemplo, como niña, como alguien con una discapacidad o como miembro de un grupo étnico particular), o como resultado de las circunstancias (por ejemplo, cuando está afectado por el VIH o como inmigrantes o niños en situación de calle). En muchos casos estos aspectos de identidad y circunstancia son utilizados para definir a las niñas y niños como ‘diferentes’. Estos aspectos de identidad y diferenciación pueden combinarse y devenir en una doble discriminación e incluso en una negación mayor de los derechos de las niñas y los niños.

**Participación** es tener la oportunidad de expresar un punto de vista, influir en la toma de decisiones y lograr cambios. La participación infantil consiste

en involucrar a niñas y niños de manera informada y voluntaria, incluyendo a los más marginados y a aquéllos de diferentes edades y capacidades, en cualquier materia que los concierna directa o indirectamente. La participación de niñas y niños es un derecho y un modo de trabajar y un principio esencial y transversal a todos los programas. La participación infantil deberá, por tanto, ocurrir en todos los campos —desde los hogares a los gobiernos, desde el nivel nacional al internacional.

**Programa:** un conjunto de proyectos pensados para contribuir al logro de una meta común, apoyada por una agencia dentro del mismo sector, tema o área geográfica.

**Programación de los derechos del niño** es un marco para el análisis, la planificación, la implementación, el monitoreo y la evaluación de todo el trabajo de asistencia y desarrollo con las niñas y niños. Reúne, en un marco unificador, un conjunto de ideas, conceptos y experiencias relacionadas con la protección y promoción de los derechos de las niñas y los niños en el trabajo de desarrollo y humanitario. Se basa, ante todo, en los principios y valores de los derechos humanos de las niñas y los niños, pero recurre bastante a las buenas prácticas en muchas áreas de trabajo con niñas y niños (por ejemplo, el estudio del desarrollo físico, emocional, cognitivo y social de las niñas y los niños, estudios de infancia, educación infantil temprana, psicología infantil, etc.) así como a las buenas prácticas del desarrollo más generales.

**Reclamo:** exigir el respeto, la protección o el cumplimiento de un derecho o de un grupo de derechos supone identificar al garante y hacerlo responsable. La capacidad para reclamar derechos es un elemento intrínseco de la programación de derechos del niño. No todas las niñas y los niños tienen la capacidad para reclamar el cumplimiento de sus derechos y deben depender de la ayuda de otros (sus familias, comunidades y la sociedad civil) para que lo hagan en su representación. Esto depende de la evolución de las facultades del niño.

**Rendición de cuentas:** existen dos dimensiones para comprender la rendición de cuentas: la primera, por la cual los individuos, las organizaciones y los gobiernos rinden cuentas por sus acciones y se hacen responsables por ellas. La segunda, por la cual los sistemas están dispuestos a reportar inquietudes, quejas y abusos y para conseguir reparaciones cuando haga falta.

**Sujeto de derechos:** el individuo o grupo de individuos que poseen un derecho y que pueden reclamar el respeto, la protección y el cumplimiento de ese derecho. El sujeto de derechos también tiene deberes y obligaciones en relación con otros sujetos de derechos.

# Programación de los Derechos del Niño

## **Cómo aplicar un Enfoque de Derechos en la programación**

Cómo aplicar un Enfoque de Derechos en la programación

Esta publicación ofrece una introducción integral de los conceptos y principios de la programación de derechos del niño y es la publicación ideal para leer antes de utilizar *hacer lo correcto por las niñas y los niños*.

*Programación de los Derechos del Niño* revisa los conceptos básicos y el uso de la programación de derechos del niño y de qué manera se distingue de las buenas prácticas existentes en el trabajo de la cooperación y el desarrollo. Examina el desarrollo de este enfoque y el impacto que su desarrollo ha tenido en el trabajo para las niñas y los niños y con ellos. Brinda herramientas para ayudarle a llevar a la práctica los principios de la Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas, cómo relacionar la programación de derechos del niño en el ciclo del programa y cómo empezar a transformar su organización en una organización con enfoque de derechos del niño.

*Child Rights Programming* viene acompañada de un CD ROM de lecturas complementarias y recursos útiles.

ISBN 978-9972-696-33-6, 72 páginas, 2005, £10.95

## Toolkits (Juego de herramientas)

### Una guía práctica para la planificación, el monitoreo, la evaluación y la evaluación de impacto

Compañía útil para *hacer lo correcto por las niñas y los niños*, *Toolkits* ha demostrado ser una guía popular y práctica para el monitoreo y la evaluación para trabajadores de desarrollo en el mundo. Lo lleva sistemáticamente por el proceso de planificación, monitoreo, evaluación y evaluación de impacto y revisa preguntas clave como a quiénes involucrar, de qué manera evitar la discriminación y qué métodos utilizar. Incluye 14 herramientas prácticas para el monitoreo y evaluación que pueden adaptarse a diferentes contextos.

La segunda edición trata los desarrollos recientes y los nuevos retos, incluyendo la evaluación de impacto — un área de creciente importancia tanto para los profesionales como para los donantes —. También hay un capítulo y una herramienta sobre monitoreo y evaluación de la incidencia y una herramienta para el monitoreo y la evaluación en emergencias.

*Toolkits* asume un enfoque de sentido común, esbozando lecciones aprendidas de la experiencia de Save the Children. Esta guía práctica será útil para los profesionales y académicos en los campos del desarrollo y de la ayuda humanitaria.

“*Toolkits* ha sido esencial para mí en los últimos ocho años.”

Andrew Jowett, Harvest Help

“El texto clave para la evaluación de todas las formas de respuesta humanitaria.”

Dr. Tom Corsellis, shelter project.org

ISBN 978 1 84187 064 9, 342 páginas, 2003.



## Haciendo lo correcto por las niñas y los niños: Una guía sobre programación de derechos del niño para profesionales

Adoptar un enfoque de derechos del niño es el modo más efectivo para lograr cambios positivos y duraderos para las niñas y los niños, sus familias y comunidades. Recurriendo a la experiencia de Save the Children alrededor del mundo, esta guía presenta ideas y herramientas que permitirán a los trabajadores colocar a las niñas y los niños y sus derechos en el centro de sus programas.

Escrito en un lenguaje accesible, Haciendo lo correcto por las niñas y los niños explora las etapas más importantes del ciclo de programación desde una perspectiva de derechos del niño. Indica los pasos a seguir y responde las preguntas y preocupaciones más frecuentes, ilustrándolo todo mediante casos de estudio.

*“La idea de tener una guía que explique ‘cómo hacerlo’ es un acierto y estoy segura que los programas nacionales de EveryChild y sus socias usarán esta guía de muchas maneras.”*

**Ruth Steele, EveryChild**

*“Está bien estructurada y claramente escrita; me gustan particularmente las secciones ‘Sí, pero...’ Es un recurso útil para otras ONGs que trabajan con enfoque de derechos del niño y por los derechos de las niñas y los niños.”*

**Joachim Theis, UNICEF**

ISBN 978-9972-696-64-0

Save the Children  
1 St John's Lane  
London EC 1M 4AR  
UK

[www.savethechildren.org.uk](http://www.savethechildren.org.uk)

Producción de la versión en español:  
Save the Children Suecia, Programa Regional  
para América Latina y el Caribe  
Apartado Postal 14-0393  
Lima, Perú

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