

MANUAL TÉCNICAS DE INCIDENCIA

PREFACIO DE LA SRA. SUZANNE AHO, EXPERTA DEL COMITÉ DE LOS DERECHOS DEL NIÑO DE LA ONU



MANUAL TÉCNICAS DE INCIDENCIA

Con el apoyo de



Diseño: Grand M

ISBN : 979-10-96608-25-6

París - Ginebra 2022

www.bice.org

Redacción y coordinación:

Yao AGBETSE, Coordinador de Incidencia Internacional del BICE

Apoyo editorial:

Alessandra AULA, Secretaria General del BICE
Marie-Laure JOLIVEAU, Responsable del Programa para África del BICE
Bruno VAN der MAAT, miembro del Consejo de Administración del BICE
Diego A. MUÑOZ LEÓN, Consultor externo para Investigación y Desarrollo del BICE

Gracias a las organizaciones miembros de la red del BICE en la RD Congo:

Cœur Sans Frontières (CSF), Grandissons Ensemble (GE), Groupe des Hommes Voués au Développement (GHOVODI), Groupe Jérémie, Programme d'encadrement des enfants de la rue (PEDER) y Together for the Well-Being of Vulnerable Children in Africa (GEWEVUCA)

Portada:

José David BERBESI BOTERO



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	6
PREFACIO DE LA SRA. SUZANNE AHO, EXPERTA DEL COMITÉ DE LOS DERECHOS DEL NIÑO DE LA ONU	7
PRINCIPALES ABREVIATURAS	8
PASO 1	9
<i>ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN</i>	9
MODELO DE ANÁLISIS PESTEL	10
LA HERRAMIENTA SWOT	11
ETAPA 2	13
<i>IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</i>	13
1. ¿CÓMO PROCEDER?	13
2. APLICACIÓN ESQUEMÁTICA DEL SISTEMA DE EMBUDO PARA IDENTIFICAR Y ORIENTAR EL TEMA DE LA INCIDENCIA	13
3. APLICACIÓN CONCRETA DEL SISTEMA DE EMBUDO AL TEMA DE LA EDUCACIÓN	14
4. PROBLEMA O CUESTIÓN YA IDENTIFICADA	15
PASO 3	21
<i>MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA IDENTIFICADO</i>	21
1. ¿CÓMO PROCEDER?	21
2. PREGUNTAS ÚTILES	22
3. MÉTODO DE IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS	23
PASO 4	24
<i>ESTRATEGIA DE INCIDENCIA</i>	24
1. ¿CÓMO PROCEDER?	24
2. CONSTRUCCIÓN DEL MENSAJE DE INCIDENCIA	34
3. LA PARTICIPACIÓN DE LOS NNA EN EL PROCESO DE INCIDENCIA	35
PASO 5	38
<i>ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS</i>	38
1. PREGUNTAS ÚTILES	38
2. CATEGORÍAS DE ACTORES	38
PASO 6	46
<i>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</i>	46
<i>SEGUIMIENTO</i>	46
1. LA DIFERENCIA ENTRE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	46
2. OBJETIVO DEL CONTROL	46
3. ÁREAS DE SEGUIMIENTO	46
4. ¿CÓMO HACER EL SEGUIMIENTO?	47
5. HERRAMIENTA DE CONTROL	47



ÍNDICE DE CONTENIDOS

EVALUACIÓN	48
1. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN	48
2. ¿CÓMO EVALUAR SU PROPIO PROYECTO DE INCIDENCIA	48
3. ¿CÓMO EVALUAR?	48
PASO 7	49
CAPITALIZACIÓN	49
1. OBJETIVO	49
2. BENEFICIO DE LA CAPITALIZACIÓN	49
3. ¿QUÉ PODEMOS APROVECHAR?	49
4. ALGUNOS REQUISITOS DE CAPITALIZACIÓN	50
BIBLIOGRAFÍA	51



INTRODUCCIÓN

El enfoque basado en los derechos es transversal a todo el compromiso de la Oficina Internacional Católica de la Infancia (BICE) y su red de miembros en todo el mundo para contribuir a garantizar la promoción, la protección y la defensa de la dignidad y los derechos de los niños, niñas y adolescentes (NNA). Este enfoque constituye la base de la acción de incidencia que, por lo tanto, es parte integrante de las misiones sociales del BICE.

La incidencia marca la diferencia a través de los resultados sobre las reformas normativas, la adopción, la aplicación y la evaluación de las políticas públicas y los cambios en la práctica. El objetivo es lograr cambios positivos y sostenibles y transformaciones sociales e institucionales en consonancia con las disposiciones de la Convención sobre los Derechos del Niño de 1989 y sus tres protocolos facultativos, así como con otros instrumentos de derechos humanos pertinentes.

Sin embargo, la incidencia requiere una determinada ciencia, conocimientos técnicos, disposiciones, herramientas, procesos, instrumentos y estrategias; en definitiva, un método planificado, construido y articulado.

En el marco del proyecto Escuelas sin Muros (ESM)¹, el desarrollo de capacidades organizado por el BICE para los dos socios en la RD del Congo, PEDER y GHOVODI, y también abierto a otras organizaciones de la red del BICE en el país, se desarrolló la idea de elaborar una guía que sirviera de "hoja de ruta" para todos los miembros que quisieran implicarse más en la incidencia política. Ahora toma forma con esta publicación, que pretende acompañar a los socios en sus esfuerzos de incidencia de forma metódica. La Guía ofrece elementos de reflexión y acción sobre :

- Análisis del contexto y diagnóstico de la situación (etapa 1);
- Identificar el problema de forma específica (Paso 2);
- Manifestaciones del problema identificado (Paso 3);
- Estrategia de incidencia (Paso 4);
- Análisis de las partes interesadas (Paso 5);
- Seguimiento y evaluación (Paso 6);
- Capitalización (Paso 7).

La incidencia es un proyecto en sí mismo. Al igual que el diseño, el desarrollo, la ejecución y la evaluación de cualquier proyecto, requiere una fase de preparación, una fase de ejecución y su planificación inherente, y una fase de evaluación. La articulación de estas tres fases proporciona un impulso hacia los resultados, aunque hay que reconocer que cualquier iniciativa de incidencia requiere paciencia y perseverancia para alcanzar los objetivos y el impacto deseados.

1- "EsM" (Escuelas sin Muros, 2020-2023) es un proyecto multinacional del BICE sobre el acceso a la educación. El BICE y sus socios locales se comprometen a garantizar el derecho a la educación y a educar en derechos a NNA que viven que viven en contextos socioeconómicos precarios y en los que falta la presencia de instituciones públicas. Se aplica en Camboya, Guatemala, Paraguay y la República Democrática del Congo (RDC).



PREFACIO DE LA SRA. SUZANNE AHO, EXPERTA DEL COMITÉ DE LOS DERECHOS DEL NIÑO DE LA ONU

Me complace presentar este Manual sobre técnicas de incidencia elaborado por la Oficina Internacional Católica de la Infancia (BICE). Tuve la oportunidad de colaborar con esta organización en Togo en el marco de varias actividades de incidencia y protección de los derechos del niño. Es una organización que también presenta informes alternativos al Comité de los Derechos del Niño. Su contribución a la causa de los niños, niñas y adolescentes (NNA) en Togo y en el mundo es digna de elogio.

Este Manual tiene el mérito de exponer, de forma pedagógica, las vías para el éxito de la incidencia. Aunque esta es una actividad compleja, el Manual permite a los lectores estructurar mejor sus planteamientos, preparar mejor los documentos de apoyo a una campaña de incidencia y evaluar, a medio camino y al final, los resultados positivos o menos positivos de la acción emprendida.

El método presentado en el Manual es especialmente interesante. Propone un enfoque gradual. El método invita a recopilar y analizar la información básica que servirá de base para la incidencia, y luego a fotografiar el entorno en el que esta tendrá lugar la incidencia. El proceso subraya la importancia de analizar a los actores y preparar mensajes basados en hechos y leyes para convencer mejor a la gente de la necesidad de llevar a cabo el cambio deseado. Cuanto más se adapten la estrategia y el mensaje al actor u organismo al que se dirige la incidencia, más éxito tendrá la acción que se desarrolle a tal fin.

El Manual considera que la participación de los NNA en la incidencia responde al artículo 12 de la Convención sobre los Derechos del Niño. La participación reconoce a NNA como sujetos de derechos, actores y defensores de sus propios derechos y los de otros NNA, y los prepara para la ciudadanía. Sin embargo, el Manual recomienda que se tomen algunas precauciones para garantizar que la participación de NNA sea efectiva y productiva.

Recomiendo encarecidamente la difusión y el uso de este Manual en la formación en materia de incidencia y animo a las organizaciones en terreno a convertirse en multiplicadores del contenido y los valores de este libro.

Sra. Suzanne AHO

Experta del Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas



PRINCIPALES ABREVIATURAS

GHOVODI:	Grupo de Hombres Comprometidos con el Desarrollo
FPP:	Fundación Pedro Poveda para la Educación y la Promoción Humana
OEC:	Operación Niños de Camboya
PEDER:	Programa de Apoyo a los Niños de la Calle
BICE:	Oficina Internacional Católica de la Infancia
PESTEL:	Político - Económico - Social - Tecnológico - Ambiental - Jurídico
SMART:	Específico - Medible - Alcanzable - Realista - Limitado en el tiempo
DAFO:	Fortaleza - Debilidad - Oportunidad - Amenaza
UPR:	Examen Periódico Universal
CEDAW:	Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer
CRC:	Comité de los Derechos del Niño
CERD:	Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial
CCPR:	Comité de Derechos Humanos
CESCR:	Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales
SPT:	Subcomité para la Prevención de la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes
CAT:	Comité contra la Tortura
CMW:	Comité de Trabajadores Migrantes
CDPD:	Comité sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad
CED:	Comité de Desapariciones Forzadas



ETAPA 1

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

El análisis del contexto y el diagnóstico de **la situación** permiten verificar y profundizar en una situación determinada. Analizar un contexto significa estudiar y examinar el entorno social en el que surge un problema. Realizar un diagnóstico de situación es observar, anotar y profundizar en la comprensión a partir de hechos y elementos objetivos recogidos.

Son esenciales para comprender mejor la situación general, dominar los contornos y, a continuación, orientar el problema en el que se centrará la incidencia. Es una fase de cuestionamiento y búsqueda de respuestas:

¿Por qué un análisis de contexto y un diagnóstico de situación?	El análisis del contexto/de la situación es esencial para : <ul style="list-style-type: none">• la comprensión global de la situación, las causas, las consecuencias, las ramificaciones, los actores, los compromisos asumidos, cumplidos y no cumplidos;• identificar los problemas y, a continuación, definir la estrategia de intervención adecuada;• seleccionar información de fuentes creíbles con fines de incidencia.
¿Cómo lo hacemos?	1- Recogida de información mediante: <ul style="list-style-type: none">• Encuestas/viajes de campo ;• Encuestas sobre una muestra representativa ;• Entrevistas/cuestionarios: con autoridades públicas, periodistas, poblaciones locales, expertos en el ámbito de actuación, personas afectadas por el problema;• Grupo de discusión: equipos interdisciplinarios, con la participación de expertos locales (consultores, investigadores locales, etc.);• Seguimiento documental: uso de informes de organizaciones internacionales/ONG, artículos científicos, prensa escrita, medios de comunicación, datos estadísticos, leyes aprobadas, últimas decisiones gubernamentales, etc. 2- Análisis y tratamiento de la información recogida : <p>Un enfoque sistémico que examina una situación o un problema en varias dimensiones a partir de los datos recogidos.</p> <p>NB:</p> <p>No hay que olvidar las fuentes internas. Por ejemplo, la investigación, los informes u otra información recopilada recientemente por la organización pueden servir para comprender el contexto. Las fuentes internas pueden complementarse con información exógena.</p> <p>También hay fuentes externas. En efecto, es posible recurrir a un consultor externo para realizar el diagnóstico. En este caso, se debe anticipar el costo de la consulta y se debe poseer el trabajo para poder avanzar. También es posible basarse en documentos elaborados por otras organizaciones de prestigio.</p>
¿Con qué?	Existen varias herramientas de análisis contextual y de diagnóstico de la situación, entre ellas: <ul style="list-style-type: none">• PESTEL [Político - Económico - Social - Tecnológico - Medioambiental - Jurídico]: es una herramienta o modelo de análisis que permite identificar los elementos de varias áreas temáticas que pueden influir en una situación, un problema o la aplicación de un determinado derecho. El modelo PESTEL se basa en 6 componentes, que se presentan en el cuadro 1.• El DAFO [Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades] es una técnica que permite identificar los puntos fuertes, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que caracterizan un ámbito, un problema o una situación determinados.



Modelo de análisis PESTEL

Tabla 1

PESTEL	Política	<p>Estabilidad gubernamental, conflictos, guerras</p> <p>Política nacional de desarrollo y políticas sectoriales</p> <p>Buena gobernanza (transparencia en la gestión de los asuntos públicos, responsabilidad, participación ciudadana, capacidad de respuesta a las necesidades de la población)</p> <p>Estado de la separación de poderes (ejecutivo, legislativo y judicial), independencia del poder judicial</p> <p>Libertad sindical, libertad de los medios de comunicación, libertad de expresión</p> <p>Acciones de las organizaciones de la sociedad civil y de las OSC</p> <p>Existencia y ejercicio del alegato</p> <p>Elección inminente, posibles cambios que pueden producirse con la elección</p> <p>Organización administrativa del Estado (descentralización, etc.)</p> <p>Cumplimiento de las normas aplicables</p> <p>Doctrina de los partidos políticos</p>
	Economía	<p>Impuestos y otras cotizaciones obligatorias</p> <p>Acceso al empleo y tasa de desempleo</p> <p>Fluctuaciones de precios, inflación</p> <p>Renta per cápita</p> <p>Poder adquisitivo de los hogares</p> <p>Nivel de pobreza</p> <p>Sectores de actividad dominantes (agricultura, ganadería, comercio, etc.)</p>
	Social	<p>Estadísticas demográficas</p> <p>Seguridad social y nivel de subvención estatal: apoyo a la familia, acceso a la asistencia sanitaria, subsidios familiares, ayudas a la natalidad, ayudas a la vivienda, prestaciones contra la pobreza, apoyo a las personas con discapacidad</p> <p>Tasa de natalidad/mortalidad, mortalidad infantil, esperanza de vida</p> <p>Enfermedades frecuentes (anemia, malaria, diabetes, etc.)</p> <p>Acceso a los servicios sanitarios</p> <p>Tasas de matriculación, acceso físico a la escuela</p> <p>Movilidad social (inmigración, éxodo rural, transporte inter e intraurbano)</p> <p>Medios de transporte</p> <p>Estilo de vida, cultura</p> <p>Prácticas agrícolas, herramientas agrícolas utilizadas</p> <p>Influencias y afiliaciones religiosas</p> <p>Acceso de los niños a los medicamentos</p>
	Tecnología	<p>Acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC), medios audiovisuales</p> <p>Lucha contra la ciberdelincuencia</p> <p>Redes sociales (políticas y mecanismos, impacto positivo y negativo en los NNA, redes de seguridad, programas de educación y formación...)</p>



PESTEL	Medio ambiente	<p>Recursos naturales, su protección, explotación e impacto ambiental</p> <p>Cambio climático, contaminación, catástrofes naturales</p> <p>Política de transición ecológica</p> <p>Protección de las zonas preservadas y de las poblaciones locales</p> <p>Deforestación, reforestación, inundaciones, sequía, erosión</p>
	Legal	<p>Convenios regionales e internacionales armonizados o no con la legislación nacional</p> <p>Participación en organismos regionales</p> <p>Disposiciones de la Constitución, leyes, decretos, órdenes, circulares y otros actos normativos</p> <p>Publicaciones departamentales (documentos políticos)</p> <p>Parlamento: debates parlamentarios, aprobación de los presupuestos del Estado, control de la acción gubernamental...</p>

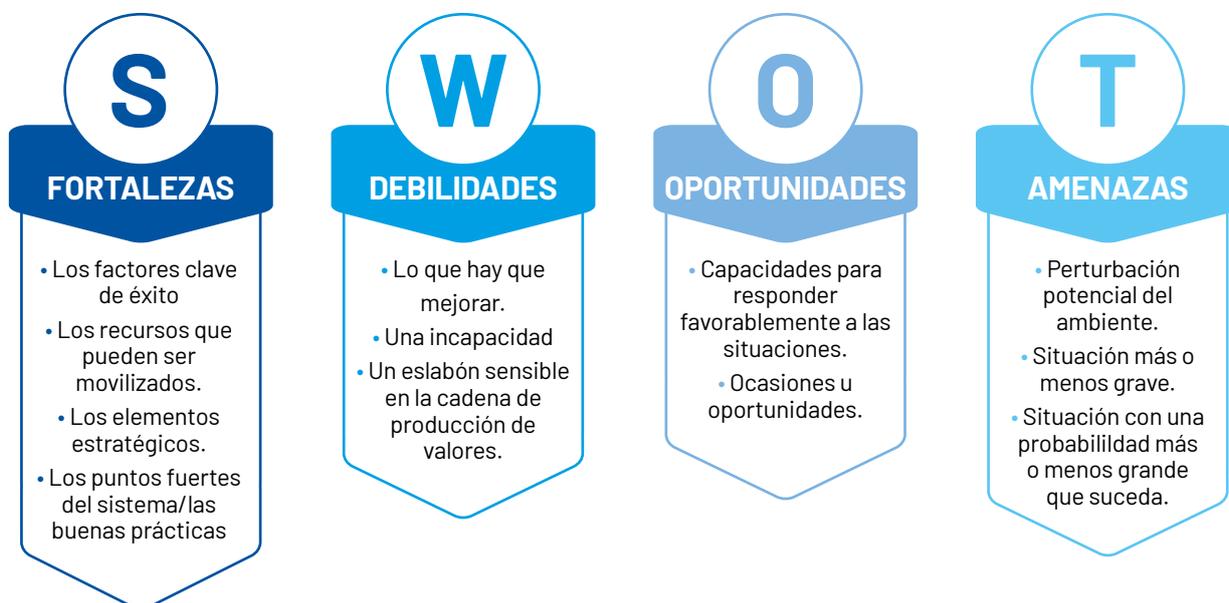
La herramienta DAFO

El modelo DAFO también puede utilizarse para analizar una situación o un contexto.

- Las **fuerzas** son los principales factores internos positivos de la situación;
- **Las debilidades** son los puntos a mejorar, los factores internos negativos de la situación;
- **Las oportunidades/posibilidades** son factores externos positivos (es decir, que no forman parte de la situación) pero que pueden aprovecharse o utilizarse para mejorar la situación;
- **Las amenazas** son factores externos negativos al sistema pero que pueden influir, impactar negativamente o presentar un riesgo en la búsqueda de soluciones al problema identificado.

El siguiente cuadro ofrece un resumen de los elementos que podrían componer la matriz DAFO

Cuadro 2: Modelo de análisis DAFO



ETAPA 1

A continuación, presentamos cómo aplicar el método DAFO a la cuestión de la *escolarización de los niños rurales*.

Cuadro 3: Ejemplo de análisis DAFO aplicado

POSITIVO <i>(¿Cuáles son los factores que ayudarían a lograr el objetivo?)</i>	NEGATIVO <i>(¿Cuáles podrían ser los obstáculos para lograr el objetivo?)</i>
Fuerzas	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none">• Existencia de una ley de enseñanza primaria gratuita y obligatoria;• Motivación de los padres para enviar a sus hijos e hijas a la escuela ;• En la zona hay un colegio de primaria y otro de secundaria.	<ul style="list-style-type: none">• Aulas superpobladas, hacinamiento;• Profesores mal formados/calificados;<ul style="list-style-type: none">• Elevado costo de la enseñanza (matrícula y tasas auxiliares) ;• Falta de participación de los padres;• Distancia de la escuela más cercana.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Sede de la asociación/OSC cercana a los beneficiarios;• Presencia de otras organizaciones asociadas en la zona;• Hay una gran zona comunitaria en el barrio;• Proyecto de comedor escolar en discusión ;• Proyecto de transporte escolar en ciernes.	<ul style="list-style-type: none">• Alto índice de trabajo infantil o de las peores formas de trabajo infantil;• Larga distancia entre la escuela y el lugar de residencia de los NNA;<ul style="list-style-type: none">• Falta de transporte escolar ;• Violencia recurrente en las escuelas ;• Dificultad para acceder a los documentos del estado civil (alto coste, lentitud administrativa, etc.);<ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad política, guerra e inseguridad ;• Prácticas culturales perjudiciales que impiden la escolarización.



PASO 2

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cómo proceder?

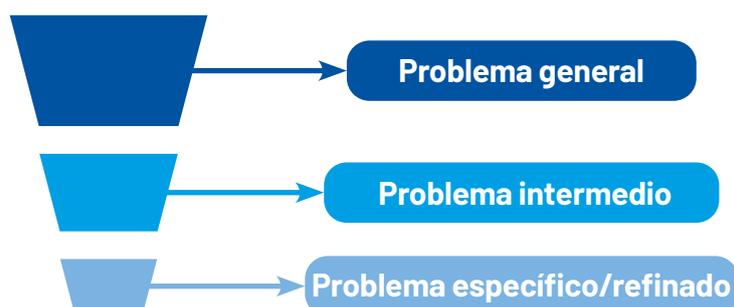
Una vez realizado el análisis contextual y el diagnóstico de la situación, disponemos de información suficiente para afinar la identificación del problema que debe abordarse mediante la incidencia. El objetivo es centrarse, para evitar embarcarse en un proyecto general y vago que supere las capacidades y habilidades internas disponibles. La siguiente tabla ayuda a formular las preguntas adecuadas:

Tabla 4

Designación	Detalles/Precisiones
Preguntas que hay que hacer	<ul style="list-style-type: none">• ¿En qué consistirá la incidencia?• ¿Dominamos el tema en la forma y en el fondo?• ¿Qué queremos conseguir en relación con este tema?
¿Cómo identificar (el proceso)?	<ul style="list-style-type: none">• Empezar de lo general a lo específico (sistema de embudo);• Elegir o explicar un aspecto, una dimensión del problema general.
Por qué identificar (objetivo)	<ul style="list-style-type: none">• Dirigirse al sujeto ;• Evitar dispersarse demasiado;• Evitar las generalidades;• Evitar perder tiempo, energía y recursos ya limitados;• Aprovechar al máximo las capacidades, habilidades y recursos : Ex. Pobreza o problemas de escolarización. Sí, si dispone de los medios de su interés, es decir, de los recursos, las capacidades y las habilidades para alcanzar finalmente los objetivos. Si no es así, se necesitan más detalles, como la falta de acceso al agua potable o el problema de acceso a la escuela para las niñas.
Interés por la precisión (Targeting)	<ul style="list-style-type: none">• Adecuar los intereses/objetivos de la incidencia a los recursos disponibles (humanos, técnicos, logísticos y financieros);• Concentrarse en lo esencial;• Conocer mejor de los actores, responsables o interlocutores que actuarán en la dirección de los objetivos definidos;• Optimizar recursos, capacidades y conocimientos.

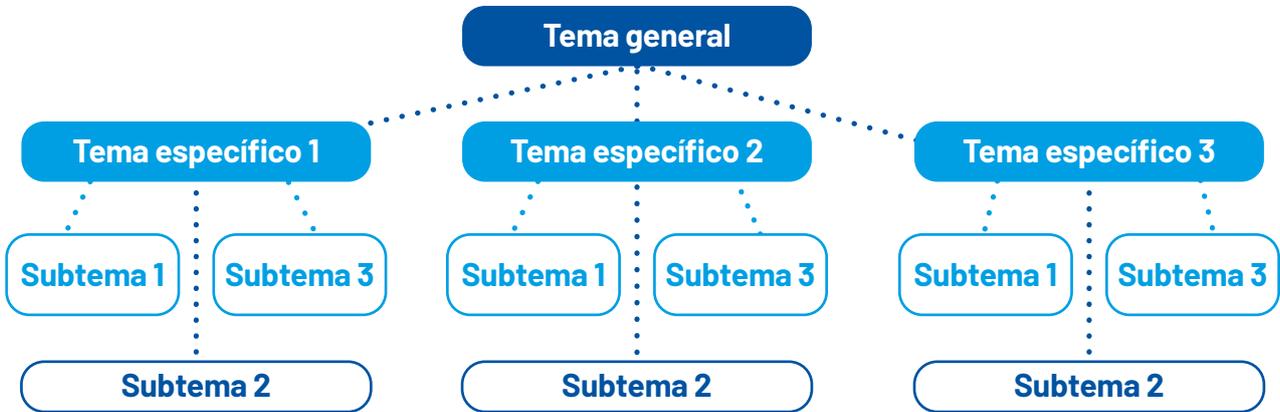
2. Aplicación esquemática del sistema de embudo para identificar y orientar el tema de la incidencia

Cuadro 5



Cuadro 6

Un tema general puede abarcar varios temas y subtemas específicos, como se ilustra a continuación:

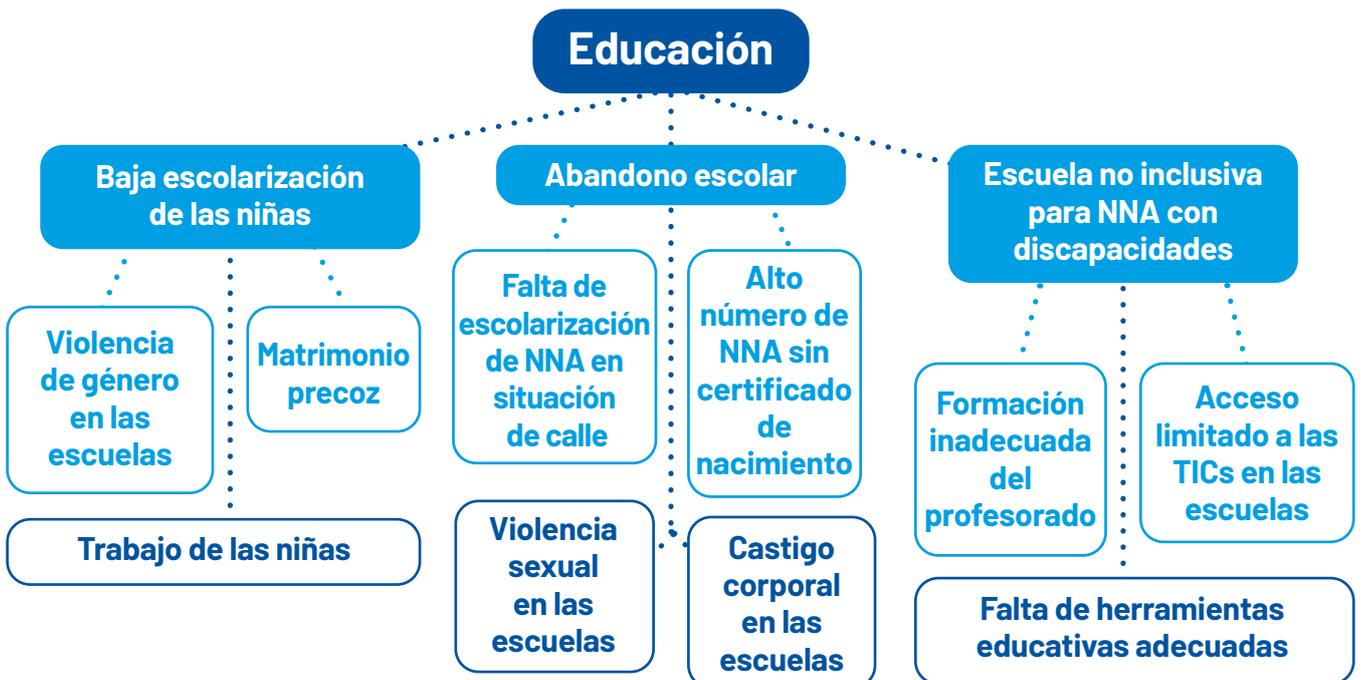


3. Aplicación práctica del sistema de embudo al tema de la educación

Esta técnica permite **desglosar** o **descomponer** un tema en varios subtemas que representan ramas o subdivisiones del tema general.

Así, el tema general de **la educación** puede dar lugar a múltiples temas específicos:

Cuadro 7



4. Problema o asunto ya identificado

En el marco del examen de los mecanismos regionales e internacionales de vigilancia de los derechos humanos, las recomendaciones formuladas representan cuestiones ya identificadas. Por lo tanto, la incidencia puede centrarse en una o varias recomendaciones dirigidas a un tema concreto. Los siguientes casos ilustran las recomendaciones formuladas:

- > **Camboya** por el **Comité de los Derechos del Niño**
- > **Guatemala** por el **Comité de los Derechos del Niño**
- > **República Democrática del Congo** :
 - por el **Comité para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer** (CEDAW)
 - por el **Examen Periódico Universal** (EPU)
- > **Paraguay** :
 - por el **Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales** (CESCR)
 - por el **Examen Periódico Universal** (EPU)

Camboya

Comité de los Derechos del Niño, CRC/C/KHM/CO/4-6 (junio de 2022), §§ 41-42

Educación, ocio y actividades culturales (arts. 28-31)

Educación, incluida la formación y orientación profesional

41. El Comité está profundamente preocupado por lo siguiente:

- (a) Que la educación primaria no es obligatoria;
- (b) La mala calidad de la educación y las altas tasas de abandono escolar, especialmente entre las niñas y los niños pertenecientes a grupos minoritarios;
- (c) Que el proyecto de Ley de Protección de los Derechos de las Personas con Discapacidad propone clases segregadas para algunos grupos de niños con discapacidad;
- (d) El acoso y las barreras, incluidas las diversas formas de costes financieros relacionados con la educación escolar y las actividades para acceder a la educación a las que se enfrentan los niños en situaciones vulnerables;
- (e) El rápido aumento de las escuelas privadas.

42. Recordando sus recomendaciones anteriores, 14 el Comité toma nota de las metas 4.1 y 4.2 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y recomienda que el Estado parte:

- (a) Garantice, con carácter prioritario, la obligatoriedad de la enseñanza primaria y la gratuidad de la misma para todos los niños al menos durante 9 años;**
- (b) Refuerce las medidas para garantizar el acceso a la educación inclusiva y aumente las tasas de matriculación y terminación de los estudios de todos los niños, especialmente en los niveles de la primera infancia y de la enseñanza secundaria, entre otras cosas ampliando sus programas de educación multilingüe y de jardines de infancia móviles, abordando la tasa de abandono escolar entre las niñas y los niños pertenecientes a grupos minoritarios, y velando por que los niños cuya**



escolarización se vio interrumpida por la pandemia de Covid-19 puedan beneficiarse de las intervenciones para hacer frente a las pérdidas de aprendizaje y completar su escolarización;

- (c)** Mejore la calidad de la educación a todos los niveles, especialmente en las zonas rurales, entre otras cosas reduciendo la proporción de alumnos por profesor, garantizando niveles adecuados de formación para los profesores y equipando las escuelas con infraestructuras educativas, tecnología y saneamiento adecuados;
- (d)** Modifique el proyecto de Ley de Protección de los Derechos de las Personas con Discapacidad para garantizar el derecho de todos los niños con discapacidad a la educación inclusiva y asegurar su acceso a una educación inclusiva de calidad en las escuelas ordinarias con apoyo individual de personal especializado y ajustes razonables para sus necesidades educativas;
- (e)** Luche contra el acoso, incluido el ciberacoso, en las escuelas, especialmente de los niños en situaciones socioeconómicas desfavorecidas, de los niños pertenecientes a grupos minoritarios, de los niños con discapacidad y de los niños gays, lesbianas, bisexuales, transexuales e intersexuales, y velar porque esas medidas incluyan la prevención, los mecanismos de detección temprana, el empoderamiento de los niños y los protocolos de intervención;
- (f)** Garantice que los costos financieros, incluidas las contribuciones voluntarias, relacionados con la educación y las actividades escolares no sean un obstáculo para que los niños accedan a la educación escolar;
- (g)** Garantice que la educación, incluida la formación profesional, sea accesible a los niños con discapacidades, a los niños en situación de calle, a los niños pertenecientes a grupos minoritarios y a los que abandonan la escuela prematuramente;
- (h)** Asigne recursos financieros suficientes para la aplicación del plan de acción nacional de educación multilingüe;
- (i)** Invierta en el sistema educativo público y regule a los proveedores de educación privada para garantizar los derechos de los niños en todos los entornos educativos.

Guatemala

Comité de los Derechos del Niño, *CRC/C/GTM/CO/5-6 (enero 2018)*, § 38

Educación, formación y orientación profesional

38. Refiriéndose a su Observación general N° 1 (2001) sobre los propósitos de la educación, y teniendo en cuenta la meta 4.a de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, cuyo objetivo es construir o adaptar escuelas que tengan en cuenta a los niños, las discapacidades y el género, y proporcionar un entorno de aprendizaje seguro, no violento, inclusivo y eficaz para todos, el Comité recomienda que el Estado parte... :

- (a)** Adopte una estrategia para aumentar las tasas de matriculación de los niños en la enseñanza primaria, secundaria y preescolar, especialmente para los niños que viven en zonas con altos índices de pobreza multidimensional;



- (b) Desarrolle programas para mejorar la calidad de la educación y buscar cooperación y asistencia técnica para la formación del profesorado y el acceso a la tecnología educativa;**
- (c) Adopte medidas para combatir el abandono escolar, teniendo en cuenta las barreras de acceso a la educación que afectan a las niñas indígenas.**

Paraguay

a. Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, E/C.12/PRY/CO/4 (febrero 2015), § 30.

Derecho a la educación

30. A pesar de los importantes avances logrados en el aumento de la cobertura educativa, el Comité observa con preocupación que siguen existiendo desigualdades en cuanto a la accesibilidad, la calidad y la infraestructura entre las escuelas de las zonas urbanas y las rurales, que afectan especialmente a los niños indígenas, a los que viven en zonas remotas y a los niños con discapacidad. Al Comité le preocupa además que muchas escuelas de las zonas rurales no tengan instalaciones sanitarias separadas para niñas y niños, lo que puede tener un efecto disuasorio en la asistencia de las niñas y las adolescentes (art. 13).

A la luz de su Observación general N° 13 (1999) sobre el derecho a la educación (artículo 13 del Pacto), el Comité recomienda que el Estado Parte adopte las medidas necesarias para garantizar el acceso al sistema educativo de todos los niños, incluidos los niños con discapacidad, promoviendo la educación inclusiva. También recomienda que el Estado parte mejore la calidad y la infraestructura de las escuelas, especialmente en las zonas rurales, y garantice que todas las escuelas de las zonas rurales tengan instalaciones adecuadas de agua y saneamiento, incluidas instalaciones sanitarias separadas para niñas y niños.

b. Examen periódico universal, A/HRC/48/9 (mayo de 2021), §§ 118.142 a 118.154

118.142 Derogar la Orden del Ministerio de Educación y Ciencia n° 29664 que prohíbe la enseñanza de la igualdad de género y la Orden n° 1761 que prohíbe el uso de una guía de educación sexual integral para el profesorado (Finlandia) ;

118.143 Anular la Orden del Ministerio de Educación y Ciencia n° 29664, que prohíbe la enseñanza de materiales sobre igualdad de género, derechos reproductivos, sexualidad y no discriminación, y proporcionar una educación sexual integral con perspectiva de género en las escuelas de todo el país (Canadá) ;

118.144 Continuar los esfuerzos para reforzar la educación inclusiva para todos los niños (Georgia) ;

118.145 Considerar la posibilidad de adoptar medidas para garantizar el acceso a la educación (India);

118.146 Garantizar que los niños con discapacidad tengan acceso a la educación inclusiva (Israel) ;



118.147 Seguir aplicando el Plan Nacional de Educación para mejorar el acceso a una educación de calidad, incluida la formación profesional para todas las personas con discapacidad (República Democrática Popular Lao) ;

118.148 Redoblar los esfuerzos para garantizar el acceso a una educación de calidad para todos los niños, especialmente para los niños con discapacidad (Maldivas) ;

118.149 Reforzar la aplicación del Plan de Acción para la Educación en Derechos Humanos de 2011 (Namibia) ;

118.150 Desarrollar programas para promover la igualdad de oportunidades en el acceso a una educación de calidad para los niños indígenas y afroparaguayos (Perú) ;

118.151 Proseguir sus esfuerzos para reforzar las medidas destinadas a garantizar el acceso de las niñas a la educación en los niveles secundario y superior (Estado de Palestina) ;

118.152 Adoptar medidas adicionales para garantizar que las niñas puedan acceder a una educación secundaria y terciaria de calidad y completarla (Timor-Leste) ;

118.153 Proseguir sus esfuerzos para hacer frente a los retos pendientes en el sector de la educación (Trinidad y Tabago) ;

118.154 Elaborar un plan nacional integral de educación en derechos humanos y velar por su plena aplicación (Uzbekistán).

República Democrática del Congo

a. Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, CEDAW/C/COD/CO/8 (julio 2019), §§ 32-33

Educación

Sin embargo, el Comité sigue preocupado por la falta de recursos en el ámbito de la educación y la baja calidad de la misma. También señala con preocupación que :

- a) las escuelas expulsan regularmente a las chicas embarazadas;
- b) La educación primaria no es gratuita, a pesar de la disposición constitucional de la educación primaria obligatoria y gratuita para todos (Art. 43);
- (c) la matriculación de las niñas en la educación secundaria sigue siendo baja, debido a la inseguridad, los matrimonios forzados y los embarazos precoces;
- (d) Las niñas en las escuelas son objeto de violencia sexual y de género, incluida la violación, por parte de los profesores.

33. Recordando su recomendación general N° 36 (2017) sobre el derecho de las niñas y de las mujeres a la educación, el Comité recomienda que el Estado parte promueva el acceso de las niñas a la educación en todos los niveles con miras a su empoderamiento, y:

(a) hacer obligatoria y gratuita la enseñanza primaria, tal y como establece la Constitución (art. 43);

(b) intensificar los esfuerzos para aumentar las tasas de matriculación, retención y finalización de los estudios de mujeres y niñas en todos los niveles de la enseñanza, en particular en los ámbitos de la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas;



(c) adoptar medidas adicionales para garantizar que las mujeres y las niñas embarazadas continúen su educación y facilitar el regreso de las madres adolescentes al sistema educativo, en particular combatiendo el estigma cultural mediante campañas de sensibilización;

(d) establecer procedimientos eficaces para investigar los casos de acoso y abuso sexual de las niñas en las escuelas, procesar a los autores, en particular a los profesores y administradores escolares, y proporcionar atención médica, apoyo psicosocial y servicios de rehabilitación a las víctimas;

(e) organizar sesiones de sensibilización obligatorias para los profesores y todo el personal administrativo de los centros escolares para informarles de las sanciones penales por violación o acoso sexual.

b. Examen periódico universal, A/HRC/42/5 (mayo 2019)

119.40 Firmar sin demora el decreto por el que se establece el Consejo Nacional de la Infancia y garantizar el acceso incondicional y gratuito de los niños a la salud y la educación (Liechtenstein);

119.64 Reforzar la sensibilización, la educación y la formación en materia de derechos humanos (Mauritania);

119.67 Intensificar la educación y la formación en materia de derechos humanos de los funcionarios públicos, la policía y las fuerzas de seguridad para prevenir las violaciones de los derechos humanos y el uso desproporcionado de la fuerza por parte de los agentes del Estado (República de Corea);

119.164 Reforzar las disposiciones constitucionales sobre la educación, especialmente sobre la gratuidad, garantizar explícitamente el acceso equitativo e inclusivo a la educación para todos y prohibir la discriminación, especialmente en el sector de la educación (Afganistán);

119.165 Redoblar los esfuerzos para garantizar la enseñanza primaria gratuita para todos los niños, de conformidad con la política nacional de educación y en colaboración con los organismos de las Naciones Unidas pertinentes (República Popular Democrática de Corea);

119.166 Redoblar sus esfuerzos en el ámbito de la educación con miras a garantizar una educación gratuita y de calidad para todos, en particular para las poblaciones indígenas y rurales, de conformidad con el artículo 43 de la Constitución (Djibouti);

119.167 Seguir ampliando la enseñanza primaria gratuita para todos los niños (Estonia);

119.168 Aplicar medidas eficaces para garantizar que todos los niños, incluidos los niños con discapacidad, los que viven en zonas rurales y los niños migrantes, tengan acceso a la enseñanza primaria gratuita (Gabón);

119.169 Adoptar medidas para garantizar que todos los niños tengan acceso a la educación, la salud y otros servicios esenciales (India);

119.171 Seguir fomentando la matriculación de niñas en todos los campos de estudio (República Democrática Popular Lao);



119.172 Alentar la adopción de medidas para garantizar la igualdad de género en la educación, en particular en lo que respecta a la lucha contra el abandono escolar y la prevención de la repetición, y adoptar todas las medidas necesarias para aumentar el número de niñas y mujeres matriculadas en el sistema educativo, incluida la enseñanza superior (Libano);

119.173 Aplicar las medidas pertinentes y poner en marcha campañas para luchar contra el embarazo precoz y garantizar la reinserción de las madres jóvenes en el sistema educativo (Togo);

119.175 Adoptar medidas para poner fin al reclutamiento de niños y al trabajo infantil dando prioridad a la educación gratuita y a la rehabilitación de los niños soldados (Alemania);

119.177 Adoptar medidas para reintegrar a las madres jóvenes en el sistema educativo (Malta);

119.178 Redoblar los esfuerzos para cerrar la brecha de alfabetización entre las niñas y los niños y establecer medidas específicas para eliminar los obstáculos a la educación de los niños (Mauricio);

119.179 Seguir facilitando el acceso a la educación (Marruecos);

119.180 Seguir trabajando enérgicamente para garantizar el acceso de todos los niños a la enseñanza primaria y secundaria, erradicar el analfabetismo y mejorar la calidad y las competencias de los docentes (Polonia).



PASO 3

MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA IDENTIFICADO

1. ¿Cómo proceder?

El análisis del contexto y el diagnóstico de la situación conducen a la identificación del problema de forma específica. A continuación, se analizan las causas, consecuencias y manifestaciones del problema identificado. No se descarta que el análisis contextual haya llevado ya a la revisión de las causas y consecuencias del problema. Por razones pedagógicas, los dos pasos están separados:

Cuadro 8

Preguntas	Elementos de una respuesta
¿Qué?	La respuesta a esta pregunta permite : <ul style="list-style-type: none">• Identificar los efectos positivos, negativos y latentes;• Analizar el impacto en el acceso al derecho;• Poner de manifiesto las consecuencias visibles y latentes del problema identificado.
¿Qué herramientas hay que utilizar?	Existen diferentes herramientas para analizar un problema y sus consecuencias. Ejemplo: el árbol de problemas
¿Cómo proceder?	<ul style="list-style-type: none">• En primer lugar, hay que centrar el problema, de la forma más estrecha posible, formulando la pregunta "qué";• A continuación, analice las causas endógenas y exógenas, visibles y latentes, del problema planteando la pregunta "¿por qué?";• A continuación, los efectos que genera el problema respondiendo a la pregunta "¿cómo se manifiesta el problema?";

Para poner de manifiesto las diferentes manifestaciones del problema identificado, el "**árbol de problemas**", tal y como se ilustra en la siguiente figura, muestra que el problema central se encuentra en el centro. Las causas directas e indirectas son las raíces del problema. En la parte superior del árbol están los impactos del problema, es decir, los efectos que experimentan las ramas y las hojas.

Cuadro 9: Modelo de árbol de problemas

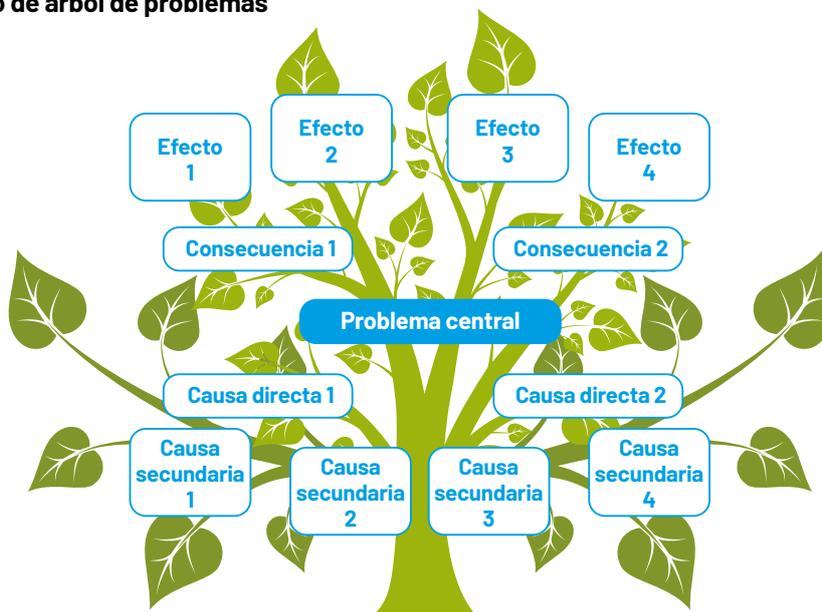
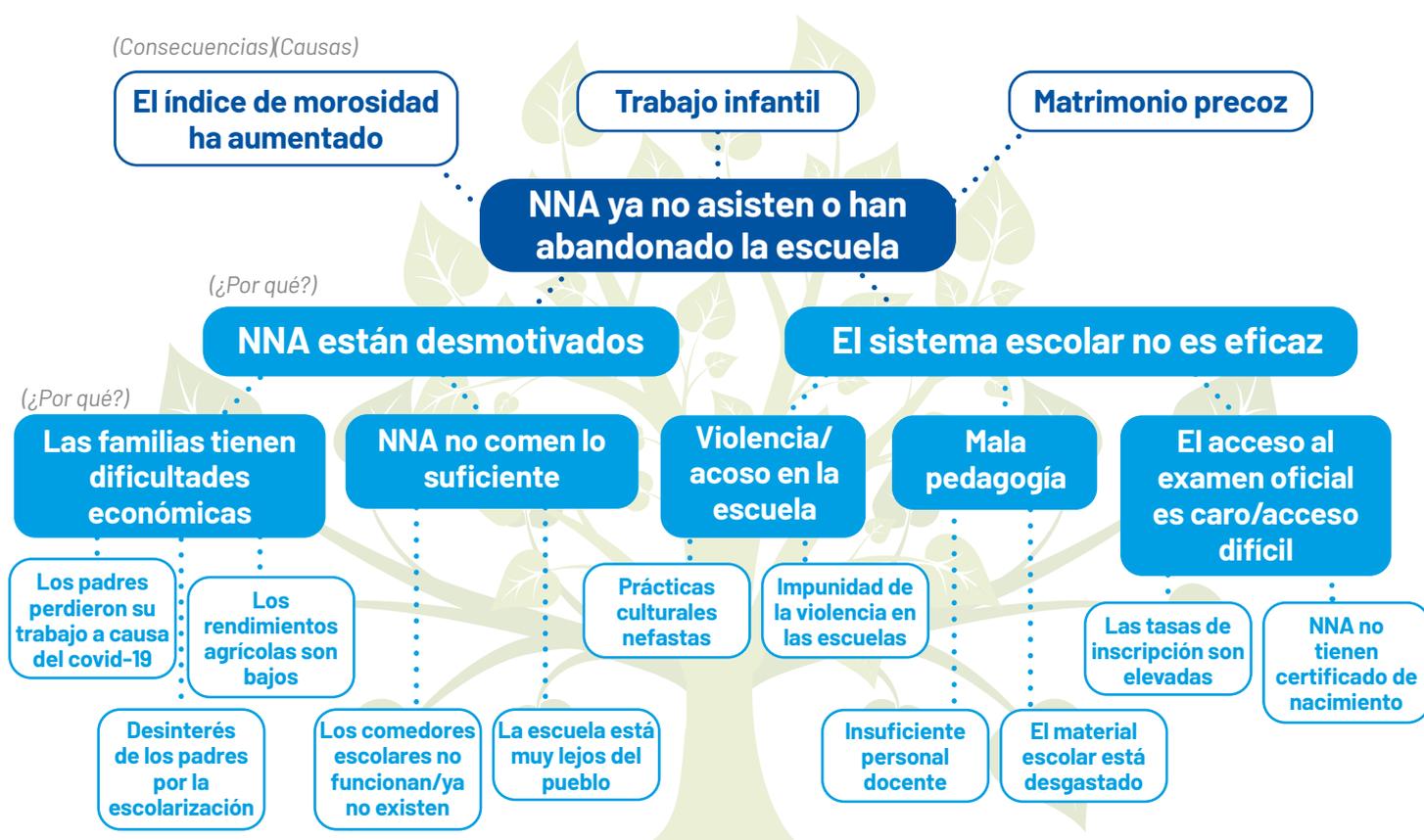


Tabla 10. Ejemplo de árbol de problemas



2. Preguntas útiles

Utilizando la herramienta **del árbol de problemas**, se pueden explorar las causas, manifestaciones y consecuencias del problema mediante las siguientes preguntas:

Identifique las causas del problema formulando las siguientes preguntas:

- ¿Qué sentido tiene analizar las causas, qué factores están provocando el problema?
- ¿Qué evento o acción produce o genera el problema?
- ¿Cuáles son las razones, cuáles son los motivos del problema?
- ¿Cuáles son las causas endógenas, es decir, las causas internas?
- ¿Cuáles son las causas exógenas, es decir, las causas externas?



Trazar un mapa del tiempo y del espacio de las manifestaciones del problema (describir los signos y síntomas visibles e invisibles del problema) a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Qué personas o zonas se ven afectadas o más afectadas?
- ¿Qué personas o zonas se benefician o disfrutan de la situación?
- ¿Desde cuándo existe el problema?
- ¿Se han tomado medidas, sí o no?
- En caso afirmativo, ¿cuáles fueron los efectos positivos o negativos (efecto positivo insuficiente o parcial, medida contraproducente, medida positiva a reforzar, etc.)?
- Si no es así, ¿cuál es la causa? ¿Empeora el problema?
- Por qué los efectos de la medida adoptada son limitados/insuficientes: (falta o insuficiencia de recursos [humanos, financieros, logísticos, técnicos].)

Destaca el impacto o las consecuencias del problema en el disfrute efectivo de los derechos (¿Cuál es el peso de las manifestaciones descritas anteriormente en la vida de los individuos, grupos sociales?)

- ¿Quiénes son las víctimas?
- ¿Existe un problema de desigualdad en el acceso a la ley y a la protección, de género?
- ¿Cuáles son los obstáculos para el disfrute de los derechos?
- ¿Los efectos son individuales, colectivos o ambos?
- ¿Son los efectos latentes, es decir, los efectos aún no son visibles pero se producirán pronto o más tarde sobre la base de las pruebas objetivas observadas hoy?

3. Método de identificación de las causas

Cuadro 11

Causas	Precisión	Posibles direcciones
Causas logísticas	Falta de infraestructura	> Identificar alternativas, o soluciones materiales
Causas legislativas	Ley inexistente, parcial o mal utilizada	> Proponer disposiciones precisas y concretas > Adoptar los textos
Causas políticas	Falta de voluntad	> Recordar las obligaciones y los compromisos nacionales e internacionales, los textos adoptados
Causas financieras	Falta de presupuesto	> Mostrar el costo real y el costo a largo plazo si no se hace nada
Causas humanas	Desmotivación, falta de formación	Sugerencias para : > Suministro de herramientas de trabajo > Mejora del entorno y de las condiciones de trabajo > Apoyo psicológico > Desarrollo profesional > Primas



PASO 4

ESTRATEGIA DE INCIDENCIA

1. ¿Cómo proceder?

Para poner en práctica una estrategia de incidencia, hay que preguntarse "**cómo**" lograr o generar los cambios deseados para mejorar la situación o resolver el problema identificado. La estrategia de incidencia conduce a la puesta en marcha del proyecto de incidencia.

La definición de la estrategia pasa por el siguiente proceso:

- 1.1 Determinación de los objetivos
- 1.2 Definición de los resultados esperados
- 1.3 Identificación de acciones o actividades
- 1.4 Establecimiento del método o métodos de intervención

1.1. Determinación de los objetivos

Al igual que en la construcción de un proyecto ordinario, hay que definir el objetivo principal y, a continuación, el o los objetivos específicos. Ser realista, especialmente cuando se dispone de recursos humanos y financieros limitados, es tan importante como mantenerse centrado y definir objetivos SMART. Un objetivo SMART es aquel que es Específico, Medible, Aceptable, Accesible, Realista y Limitado en el tiempo (Temporalmente definido).

Los objetivos se definen teniendo en cuenta:

Medios, recursos, habilidades y capacidades internas: hay que confiar, sobre todo, en uno mismo.

Los medios, recursos, habilidades y capacidades que puede aportar la organización con los "socios interesados". En general, debe considerarse la posibilidad de acceder a conocimientos complementarios para lograr el resultado de la incidencia.

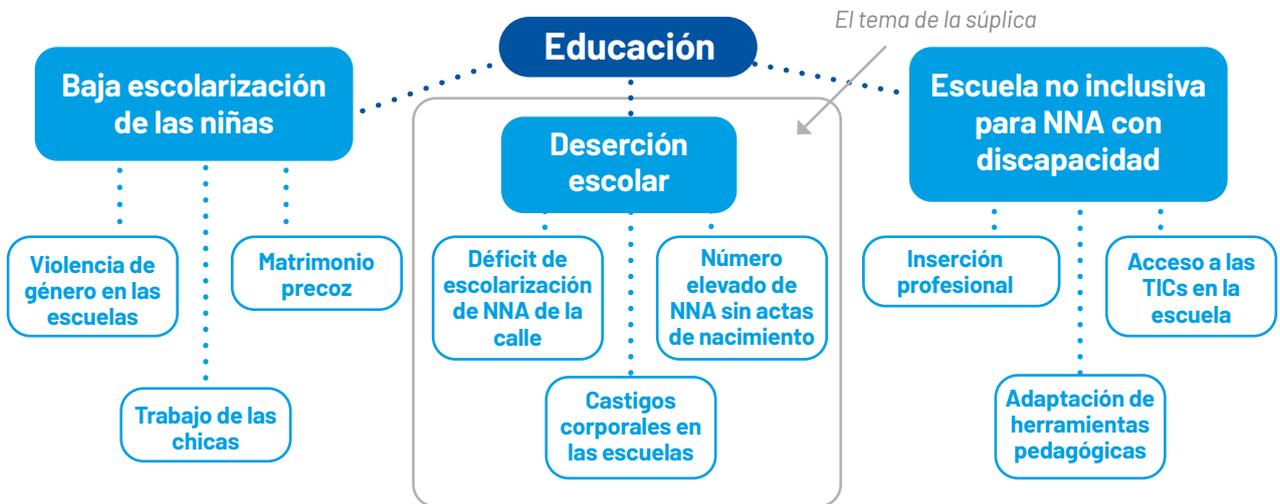
El mandato y la misión de los "actores para influir". No se puede pedir a un ministro que legisle; esto es dominio o competencia del parlamento, pero el ministro puede presentar un proyecto de ley. Sin embargo, el ministro puede emitir una orden o una circular sin pasar por el trámite parlamentario. Si acude a la Comisión Jurídica del Parlamento, debe saber cuál es su mandato y qué puede esperar razonablemente de ella.

Cuestiones de poder entre departamentos o ministerios: es importante evitar alimentar las luchas de poder entre departamentos gubernamentales, que a veces están en conflicto por las asignaciones financieras o el posicionamiento dentro del aparato estatal.

La agenda de los "actores a influenciar": Si se planean acciones hacia el Parlamento, hay que conocer su calendario. Si quiere aumentar el presupuesto para educación, por ejemplo, debe conocer el orden del día de la Comisión de Finanzas. Si tiene previsto trabajar con los mecanismos de supervisión de la ONU, debe conocer la agenda de revisión de su país y anticiparse lo suficiente.



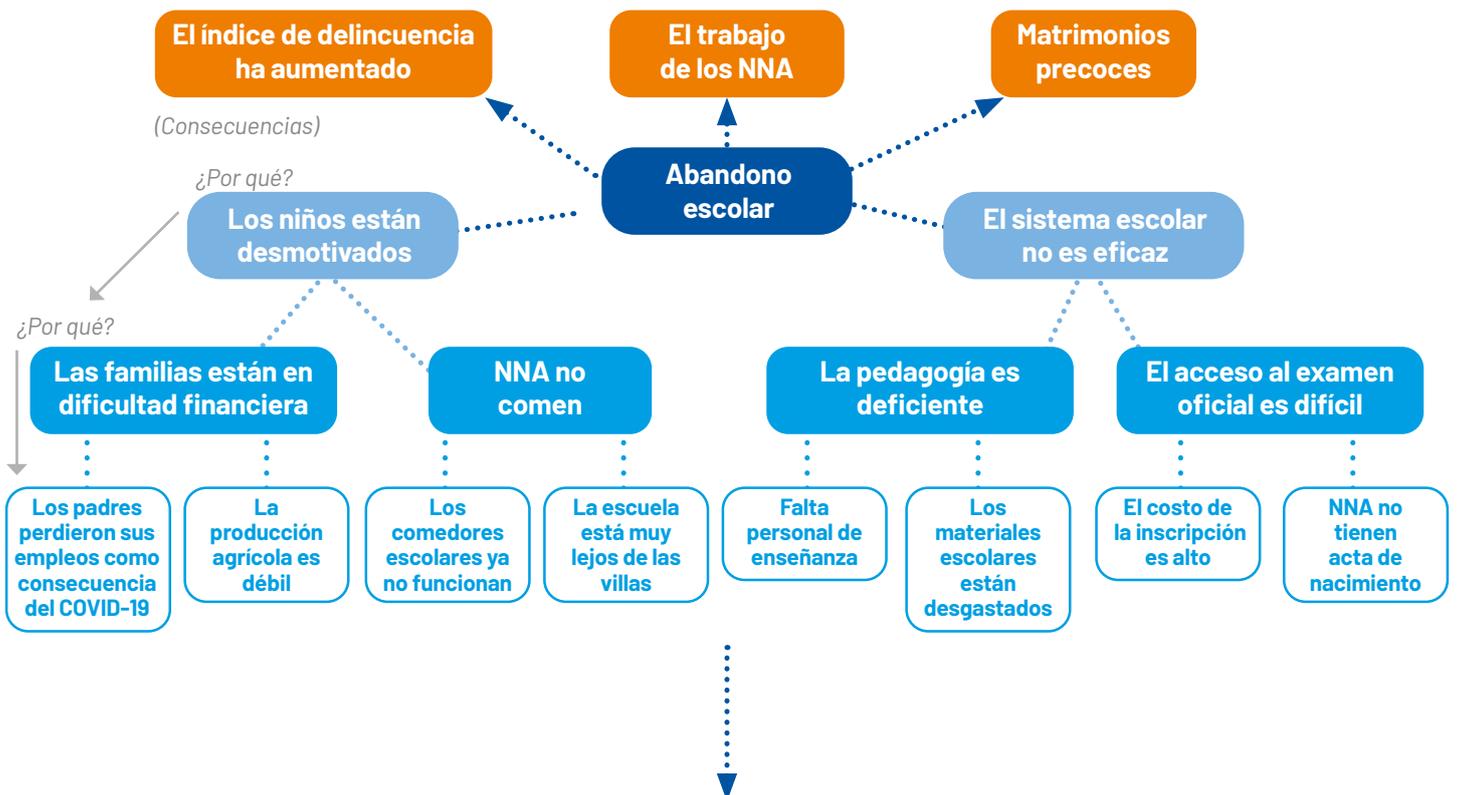
Para definir los objetivos de la incidencia, uno de los procesos que puede adoptarse es hacer un **árbol de objetivos** a partir del árbol de **problemas**; es decir, transformar el árbol de problemas (la situación inicial, negativa) en un árbol de objetivos (la situación ideal prevista). En el siguiente ejemplo, el tema de incidencia es el abandono escolar.



Cuadro 12

A continuación, hay que analizar las manifestaciones del problema con el árbol de problemas, y el árbol de problemas se transformará en un árbol de objetivos para definir los objetivos de la promoción.

Árbol de problemas



Árbol objetivo:**Cuadro 13**

El árbol de objetivos presenta la situación ideal y los objetivos a alcanzar. En el ejemplo anterior sobre el abandono escolar, el problema principal es el "Abandono escolar", y el objetivo principal es que "Los NNA regresan a la escuela" (la reinscripción de los niños), que es el objetivo final de la incidencia. A partir de este árbol de objetivos, debe establecerse el o los métodos de intervención.

1.2. Definición de los resultados esperados

Se derivan de los objetivos definidos y guían la ejecución de las actividades. Tomando el ejemplo del "abandono escolar", el resultado deseado es que los NNA que han abandonado la escuela vuelvan a ella.

A efectos de la evaluación (interna y externa) que se realizará posteriormente, durante y/o al final de la incidencia, es necesario definir indicadores cuantitativos y cualitativos para medir la consecución o no de los resultados previstos.

1.3. Identificación de acciones/actividades

Para lograr el objetivo definido y los resultados esperados, es necesario implementar las siguientes acciones/actividades:

- **Sensibilización:** la sensibilización en sí misma no es una actividad de incidencia, sino un medio para alcanzar los objetivos de la misma. Puede hacerse mediante actos públicos, emisiones de radio o televisión, campañas en Internet y en las redes sociales, actos puntuales o de larga duración, etc.
- **Documentación:** se deben analizar y presentar los antecedentes de la situación o el problema identificados. Además, **los informes** son un medio para demostrar la objetividad, los retos y las posibles soluciones. El proceso de incidencia debe incluir también el **aprovechamiento de las buenas prácticas** y la puesta de manifiesto de los problemas



persistentes. Se necesitan **informes o documentos de posición, incluyendo comunicaciones escritas y orales**, para apoyar la iniciativa de incidencia. Deben formularse **recomendaciones SMART**.

- **Actividades con los mecanismos de supervisión de los derechos humanos:** por ejemplo, con el Comité de los Derechos del Niño de la ONU, el Examen Periódico Universal (EPU) de la ONU o el Comité Africano de Expertos sobre los Derechos y el Bienestar del Niño (ACERWC). Consisten en:
 - presentar informes alternativos (una reelaboración del Documento de Posición y de la documentación elaborada);
 - participar en las sesiones previas en las que se sensibiliza, informa y moviliza a los expertos y a los Estados sobre el tema de la promoción;
 - que las preocupaciones se incluyan en la lista de preguntas que se enviarán al Estado en cuestión;
 - que las recomendaciones relativas al problema identificado sean incorporadas por los expertos o los Estados a las conclusiones finales de examen;
 - hacer el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones.
- **Ruedas de prensa y paquetes de prensa a los medios de comunicación.**
- **Reuniones:** pueden ser coloquios, seminarios, talleres, conferencias, jornadas; reuniones informales o formales, teniendo en cuenta que lo informal ayuda a resolver tensiones, abrir puertas y contribuir así a la obtención de resultados. Lo informal puede servir para preparar mejor lo formal.
- **Seguimiento:** Es importante hacer un seguimiento de las acciones emprendidas y de los resultados obtenidos, así como continuar con la incidencia de las cuestiones que aún no se han resuelto.

Ejemplos de acciones

* **Kit de prensa o dossier de prensa**

Tanto el dossier de **prensa impresa** como el de **la web** tienen como objetivo proporcionar a los medios de comunicación hechos concretos e información práctica y precisa sobre un tema específico de incidencia. Estos hechos e información son necesarios para la cobertura mediática. Algunas pautas para elaborar un dossier de prensa:

- Como herramienta de trabajo, detallar información y hechos de forma práctica para interesar a los medios de comunicación, que pueden utilizarla como *material de base* para sus artículos, programas o entrevistas.
- Dirigirse a los medios de comunicación cuya filosofía, programación o programas coincidan con el tema a defender.

Contenido de un dossier de prensa

- Presentar el **tema a defender:** respondiendo brevemente a las preguntas: Qué; Cuándo; Cómo; Dónde (ref. Diagnóstico de situación).



- Presentar las **cifras** sobre el problema: **datos estadísticos desglosados**. Realizar comparaciones de un año o periodo a otro para poner de manifiesto las lagunas, las carencias, los fallos, así como los avances, al menos parciales.
- Presentar el **material** y las **herramientas desarrolladas o disponibles**: vídeos, infografías, cuadros comparativos de estadísticas desglosadas, recopilación de testimonios e historias de vida, y cuadro de actividades, mapeo de actores a influenciar.
- Presentar las **actividades ya organizadas** y los **resultados obtenidos**, así como de las **actividades previstas**.
- Añadir **testimonios e historias de vida de** víctimas o actores.
- Proporcionar **fotos .jpeg de buena calidad** y con buena resolución de las actividades ya realizadas

* **Comunicado de prensa**

El comunicado de prensa pretende ser bastante breve. No más de una página. Es apropiado para un evento en particular. Por ejemplo, el día del examen de la situación de los derechos del niño por el Comité de los Derechos del Niño de la ONU, la intoxicación de los NNA por productos alimentarios, la celebración del 20 de noviembre, el anuncio de medidas en favor de los NNA al término de un consejo de ministros, la adopción de una política de protección de la infancia, etc. En definitiva, se trata de una noticia que motiva la publicación de un comunicado de prensa.

7 características principales :

- Texto breve con párrafos cortos
- Escrito en papel con membrete con el logotipo y la dirección
- Título fuerte con un subtítulo si es necesario
- Fecha y lugar
- Breve presentación de su organización en relación con el contenido del comunicado
- Sustancia: datos estadísticos desglosados, impacto en los derechos y la protección de los NNA, lagunas entre la realidad, el marco jurídico y su aplicación y recomendaciones SMART (*identificación de actores o instituciones responsables de la acción*)
- Personas de contacto para los medios de comunicación o el público en general.

* **Comunicación/declaración escrita u oral**

Puede emitirse ante una autoridad u organismo público encargado de controlar la aplicación de los derechos a los que se refiere la comunicación.



Ejemplo de contenido:

Presentar brevemente de su organización y su experiencia y conocimientos en este campo [X es una OSC con 25 años de experiencia en educación y formación profesional y en la defensa de los NNA y las mujeres en todo el país, incluso en las zonas rurales].

Empezar por las consecuencias del problema en los NNA, si es necesario con estadísticas objetivas [La tasa de escolarización de las niñas en las zonas rurales es un 35% inferior a la de los niños. Además, los estereotipos, los prejuicios y las prácticas nocivas fomentan los matrimonios precoces y los embarazos y matrimonios forzados, lo que aumenta la tasa de abandono escolar de las niñas al 40% en relación a la de los niños. La educación es un derecho de todos, pero no está garantizada para todas las niñas. Peor aún, no existe una red de seguridad para organizar la formación profesional de las niñas que abandonan la escuela o para apoyar su regreso a la escuela después del embarazo].

Invocar los textos legales nacionales y luego las obligaciones del Estado en los tratados [el artículo x de la Constitución y el artículo x del Código de la Niñez garantizan la escolarización obligatoria hasta los 16 años y el acceso a la educación y a la formación profesional para todos con el apoyo del Estado a los padres y a la comunidad. Además, el Decreto del Primer Ministro x y la Orden de los Ministros de Educación Nacional y Formación Profesional hacen de la educación una prioridad nacional de acuerdo con los compromisos del Estado en virtud de la Convención].

Indicar por qué el problema persiste a pesar de este marco legal [La política de escolarización obligatoria no se financia en la medida necesaria, lo que lleva a las escuelas a cobrar tasas ocultas a los padres. Los matrimonios precoces y forzados no están formalmente castigados por la ley. O bien, se prevén y se castigan, pero no hay denuncias periódicas y, cuando las hay, el asunto se resuelve extrajudicialmente y el ciclo de impunidad continúa. Los decretos de aplicación no se han adoptado durante xxx años. El presupuesto para organizar la formación profesional no se ha liberado desde hace 10 años. El Estado solo tiene un centro de formación profesional y no subvenciona a los centros privados para que puedan acceder a la formación].

Concluir con recomendaciones SMART. [i) Emitir, antes del inicio del próximo curso escolar, un decreto que prohíba las tasas ocultas - Aumentar en un 30% la próxima dotación económica a los centros públicos para compensar el costo de la gratuidad de la enseñanza - Tipificar como delito el matrimonio precoz y forzado en la próxima legislatura, con sanciones disuasorias y campañas de sensibilización sobre la prohibición y las penas que conlleva...].



* Cartas de denuncia o quejas o comunicaciones

La carta de denuncia puede referirse, por ejemplo, a la violencia sexual en las escuelas. Puede dirigirse a:

- Expertos de la ONU en la categoría de procedimientos especiales² con titulares de mandatos que cubren varias áreas temáticas. Por ejemplo, una carta de denuncia sobre la violencia en las escuelas puede dirigirse al Relator Especial sobre el derecho a la educación o al Relator Especial sobre la violencia contra las mujeres y las niñas, sus causas y consecuencias.
- Comités³, es decir, los órganos de tratados que supervisan la aplicación efectiva de los tratados de derechos humanos ratificados por los Estados.

Una carta de denuncia tiene por objeto comunicar las infracciones que supuestamente se han cometido y que afectan a las víctimas. Las **presuntas infracciones ya se han cometido**, lo que difiere de **las llamadas urgentes** que se preparan cuando una **infracción está a punto de producirse**. El objetivo es garantizar que se haga **justicia a las víctimas**.

Características principales:

Identidad: identidad de las personas u organizaciones que presentan la denuncia.

Hechos: descripción detallada, sin comentarios, del contexto, de los hechos con mención precisa y detallada de los lugares, fechas y horas, la hora del día o de la noche, los colores, el ambiente, el clima, el estado de ánimo en el momento de los hechos.

Presuntos autores: descripción de su vestimenta o inscripción o insignia en su ropa.

Víctimas: Nombre completo de la(s) víctima(s) (víctimas individuales o grupos de personas). Especifique la edad, el sexo y otros detalles descriptivos de las víctimas.

Legal: invocar las disposiciones legales nacionales e internacionales pertinentes.

Consecuencias: los efectos y el impacto de los hechos denunciados en las víctimas o en la comunidad, en su caso.

Acciones realizadas o no por las autoridades: iniciativas, medidas adoptadas a nivel local, nacional o internacional en relación con los hechos descritos.

Recomendaciones SMART: las medidas concretas que cree que deberían tomarse.

2 - Véanse los detalles del funcionamiento de los Procedimientos Especiales en el sitio web de la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, www.ohchr.org. Los contactos de los titulares de mandatos de procedimientos especiales están disponibles aquí <https://spinternet.ohchr.org/ViewAllCountryMandates.aspx?Type=TM&lang=fr>

3 - Los contactos y los datos de referencia también están disponibles en www.ohchr.org.



* **Llamadas urgentes**

Sirven para comunicar la información sobre una infracción que se va a cometer a los mecanismos, autoridades y servicios pertinentes. El objetivo es **informar o llamar a la persona adecuada para que intervenga de manera que se evite o no se cometa la infracción.**

Las características son equivalentes a las de un escrito de alegaciones, salvo que :

- Son víctimas potenciales, ya que la violación aún no se ha producido;
- La acción que llevaría a la violación definitiva está en ciernes y aún no se ha completado. Por ejemplo, la decisión sobre la gratuidad y obligatoriedad de la escolarización sin que se tomen medidas sobre la financiación de las escuelas y la formación del profesorado; la adopción de una legislación que puede ser el germen de la desigualdad entre hombres y mujeres; la decisión de evacuar un poblado de chabolas sin que se tomen medidas adecuadas de realojamiento....

Enfoque

El envío de llamadas urgentes o cartas de denuncia a las autoridades, instituciones y mecanismos locales, nacionales o internacionales no impide que se inicien al mismo tiempo procedimientos judiciales sobre los mismos hechos. Por ejemplo, la violencia sexual en las escuelas puede ser objeto de cartas de denuncia o de llamadas urgentes a las autoridades competentes y de acciones judiciales.

* **Cartas o correspondencia**

Si la carta se elabora como parte de un esfuerzo de incidencia debe tener un mensaje y un propósito. Puede adoptar la forma de comunicación escrita u oral descrita anteriormente.

Una **campaña de cartas**, sobre el mismo tema, enviadas por varias personas puede tener éxito. Los alumnos, los padres, los grupos de defensa de los derechos de los NNA y los defensores de los derechos humanos pueden movilizarse para "inundar" literalmente a las autoridades mencionadas en la correspondencia. Cuantas más cartas se envíen, más probable será que la autoridad a la que se dirige se movilice para encontrar soluciones a los problemas.

La campaña de cartas debe complementarse con una estrategia de seguimiento con las autoridades a las que se dirigen las cartas y con la comunicación en los medios de comunicación.

1.4. Establecimiento del método o métodos de intervención

En torno a la pregunta "**cómo**" surgen las siguientes cuestiones:

- **¿Qué enfoque debemos utilizar?**
- **¿Qué dirección debemos tomar?**
- **¿Qué herramientas debemos utilizar?**
- **¿Cuáles son las técnicas de intervención?**



1.4.1. Los enfoques

- Hay que **basar toda la incidencia en hechos y leyes para que sea pertinente y eficaz**. De este modo, evitará las críticas que se centran más en la forma que en el fondo de su acción y distraen la atención del verdadero problema que ha identificado. Se recomienda encarecidamente un **enfoque basado en la ley**.
- Hay que evitar las **consideraciones emocionales**, aunque la emoción sea legítima ante las situaciones repugnantes y se imponga así. La objetividad necesaria para cualquier acción de incidencia exige profesionalidad.
- **Recoger los testimonios** de los más afectados puede ser emotivo, pero son emociones expresadas por las víctimas y no por los defensores. Será más aceptable para los responsables de la toma de decisiones y para los actores que deben ser influenciados. Recoger los testimonios de las víctimas es un **enfoque participativo**.
- **Combinar lo emocional y lo técnico**: un enfoque que pretenda combinar la emoción a través de los testimonios, relatos e historias de vida de las víctimas con elementos fácticos y jurídicos puede ser beneficioso. La emoción pretende dar contenido a los problemas planteados, que a veces pueden parecer abstractos para los responsables de la toma de decisiones. Cuando la emoción la llevan las víctimas, puede desencadenar la concienciación y la acción por parte de los responsables de la toma de decisiones que escuchan los testimonios, los relatos y las historias de vida de las víctimas.
- **Los diferentes enfoques**, incluidos los basados en la ley, el género, la comunidad, la resiliencia y la participación, pueden utilizarse en combinación o individualmente. También es importante tener un **enfoque holístico y multidisciplinar**. Todos estos procesos pueden servir de base para la incidencia y convencer a los interlocutores de que accedan a las peticiones y recomendaciones formuladas.
- **Espíritu constructivo y diálogo**: toda acción de incidencia debe orientarse hacia medidas concretas que solo pueden lograrse mediante un espíritu de colaboración y construcción. El diálogo no significa compromiso. Es necesario convencer con argumentos objetivos recogidos en la fase de diagnóstico de la situación. La formulación de recomendaciones SMART allana el camino de los intercambios.
- **Acuerdo de las víctimas y de las poblaciones locales afectadas** por el problema: Cuando las víctimas dan su consentimiento a una organización para que las defienda, se fomenta la apropiación de la incidencia por parte de estas víctimas que, de este modo, están dispuestas a contribuir al proceso a través de sus experiencias, testimonios e historias.

1.4.2. Las herramientas

Pueden utilizar varias herramientas, entre ellas:

- **Documento de posición**: Es el documento marco que expone el problema, describe sus manifestaciones y efectos en el disfrute de los derechos, su impacto en el medio ambiente y analiza la acción o inacción del Estado en relación con el problema. Identifica los entresijos del problema detectado. El documento de posición propone **recomendaciones o soluciones SMART**.



- Se trata de un **cuadro de mando** o de una **lista de control** que ofrece una visión clara y sucinta de la situación que se defiende. Se trata de un documento que debe distribuirse como apoyo, especialmente a los actores en los que hay que influir tras las discusiones o los intercambios verbales. El documento de posición puede ser utilizado por los "responsables secundarios o influyentes" más accesibles para informar o convencer a los "responsables prioritarios", a menudo menos accesibles.

En cuanto a la forma, el diseño debe ser limpio y organizado. He aquí un plan sugerido:

I. Introducción (contexto, cuestiones),

II. Documento de posición (causas, manifestaciones y efectos - argumentos jurídicos, sociales, éticos, económicos, políticos y datos estadísticos)

III. Recomendaciones (SMART). Deben dirigirse específicamente a los agentes destinatarios, teniendo en cuenta su ámbito de competencia y lo que pueden decidir en relación con su mandato.

IV. Conclusiones.

- **Calendario:** permite planificar y actuar en el tiempo y en el espacio. Establece la agenda de incidencia, las personas con las que hay que ponerse en contacto, los encuentros (reuniones, seminarios, conferencias, simposios, etc.), los temas a desarrollar, los responsables internos de cada tema, el reparto de funciones, el tiempo y la duración de las intervenciones, el presupuesto asignado a cada acción, etc.

Es importante revisar el calendario periódicamente para adaptarlo a la situación cambiante. Por lo tanto, la flexibilidad es necesaria.

- **Listas de actores y sus contactos:** es una herramienta esencial para planificar y definir el calendario. Las direcciones de correo electrónico también son útiles.
- **Medios de comunicación:** los medios digitales, Internet y las redes sociales ofrecen múltiples posibilidades y oportunidades de comunicación. Los podcasts, los mensajes de vídeo, los flash mobs, las campañas en la web, etc., son todos medios que pueden utilizarse.

1.4.3. Las técnicas

- **"De arriba abajo":** Consiste en empezar por las altas autoridades y esperar obtener más resultados. Por un lado, un primer contacto con estas altas autoridades puede promover el cumplimiento del proceso con los servicios de decisión secundarios a través de instrucciones desde arriba. Sin embargo, el acceso a las altas autoridades suele ser complicado.

La incidencia internacional es importante para expresar las preocupaciones que no se abordan adecuadamente a nivel local y nacional. Sin embargo, es más eficaz emprender la incidencia a nivel nacional y utilizar la incidencia internacional como complemento para maximizar la eficacia.



- **"De abajo a arriba"**: comienza con los departamentos de decisión secundarios y llega a las autoridades superiores. Es importante asegurarse de que estos departamentos reciban material escrito claro, preciso y sucinto que pueda ser compartido con las autoridades superiores.
- **Acción colectiva**: La acción colectiva no excluye las acciones individuales de incidencia. Sin embargo, cuantos más organizadores se involucren, más recursos y posibilidades habrá de lograr el cambio esperado.

Recomendaciones SMART

Identificación de soluciones	
Recomendaciones del S.M.A.R.T.	<p>Las recomendaciones formuladas deben ser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Específicas: definir claramente quién, qué, dónde y cuándo • Medibles: el éxito debe ser medible • Realizables: realista en cuanto a lo que se puede conseguir • Resultados: Lograr un cambio significativo • Definidas temporalmente: cuándo se producirá el cambio y dónde se puede medir el resultado
Problemas de atención	<p>Estado en la iniciativa de solución/incidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué va a cambiar? • ¿Quién hará el cambio? • ¿Cómo se realizará el cambio (en qué medida)? • ¿Cuándo?

1.4.4. Características/directrices

- **Objetividad**:
 - Apoyarse en **fuentes fiables** y citarlas con precisión,
 - Basarse en **información factual verificable**,
 - Basar la acción en el **derecho aplicable** o en un **análisis objetivo** de las lagunas legislativas e institucionales.
- **Profesionalidad**: realizar la incidencia con competencia, rigor y seriedad. Esto es una garantía de resultados, porque la calidad de las acciones realizadas depende de la receptividad y el nivel de respuesta de las autoridades
- **Coordinación**: utilizar el calendario como guía y orientación.

2. Construcción del mensaje de incidencia

La estrategia de incidencia es la síntesis de los pasos anteriores. La mejor estrategia es la que consigue los objetivos fijados y los resultados esperados.

Preparación de los mensajes

Precauciones que deben tomarse:

- *Reconocer y valorar sobre todo los elementos positivos, por pequeños que sean, conseguidos por la otra persona.*



- *Ser capaz de resumir*: un discurso demasiado largo puede aburrir al orador e incluso ser contraproducente. Ir al grano significa captar la atención del interlocutor y hacerle actuar. Con una agenda muy apretada, el entrevistador solo le concederá un tiempo breve, que deberá utilizar sabiamente.
- *Utilizar estadísticas o testimonios conmovedores* para interpelar la conciencia del interlocutor.
- *Dirigir y adaptar el mensaje al interlocutor*: un mensaje general puede no tener ningún impacto en el responsable de la toma de decisiones en cuestión. El mensaje debe centrarse en el ámbito de acción y competencia del responsable de la toma de decisiones, su campo de poder.
- Tener a mano un *material de apoyo* que recoja el mensaje oral. El *Documento de Posición* puede ayudar a ello.

Elementos esenciales:

- Preparar todas las reuniones con antelación. *¿Cómo asignar y coordinar las intervenciones durante la reunión con las autoridades?*
- Distribuir funciones, de forma complementaria. *¿Quién dice qué? ¿Quién hace el seguimiento? ¿Con qué?*
- Mensaje claro, sencillo, potente y accesible con recomendaciones. *¿Cómo articular el mensaje?*
- Propuestas, sugerencias y recomendaciones. *¿Hacia dónde deben dirigirse las acciones de las autoridades? A partir del análisis realizado, ¿qué medidas podrían responder a los retos que plantea el problema identificado?*

3. Participación de los NNA en el proceso de incidencia

La participación es más eficaz cuando se pone en marcha desde el análisis contextual y el diagnóstico de la situación hasta el seguimiento y la evaluación. Requiere **preparación y planificación**. Debería empezar por responder a las preguntas: **¿Por qué, cuándo y cómo?**

¿Por qué es importante la participación de los NNA?	
En términos legales	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de la realización del "derecho a ser escuchado" en cualquier proceso de toma de decisiones relativo al niño. El artículo 12(1) de la CDN establece que a los niños que estén en condiciones de formarse un juicio propio se les debe garantizar el "derecho a expresar su opinión libremente en todos los asuntos que afectan al niño". El texto también subraya que las opiniones del niño deben "tenerse debidamente en cuenta" en función de su edad y madurez. • La Observación General nº 12⁴ del Comité de los Derechos del Niño señala que "es más probable que los niños participen en procedimientos administrativos que en procedimientos judiciales" y que "los procedimientos deben ser accesibles y adaptados a los niños" (§66). Entre los ejemplos de procedimientos administrativos relacionados con los niños se encuentran los mecanismos diseñados para tratar los problemas disciplinarios en las escuelas (§67). • Como "sujeto de derecho", el niño ya no es un mero beneficiario de las acciones de los adultos, sino también un actor de pleno derecho. La participación infantil es la realización concreta de este desarrollo normativo consagrado en la CDN. • Varias resoluciones de la ONU instan a todos los Estados a "respetar, proteger y promover el derecho de las niñas y los niños a expresarse libremente y a ser escuchados, y a velar por que se tengan debidamente en cuenta sus opiniones, en función de su edad y madurez, en todos los asuntos que les afecten" (Asamblea General, A/RES/74/133).

4 - CRC/C/GC/12, Observación General No. 12 (2009), El derecho del niño a ser escuchado.



¿Por qué es importante la participación de los NNA?

A nivel práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Construir y alimentar argumentos y acciones de incidencia con historias reales, testimonios de primera mano y relatos de los afectados. Este enfoque pretende dar credibilidad y hacer más viva y dinámica la acción de incidencia, que se basa así, además de en los argumentos jurídicos, en los hechos, la realidad y los NNA que la viven a diario.
En cuanto a la educación cívica	<ul style="list-style-type: none"> • Formar a los NNA como defensores de los derechos de la infancia y de los derechos humanos en general. Informados y comprometidos, estos NNA están mejor preparados para participar en el espacio cívico y en los procesos de toma de decisiones a nivel comunitario y nacional. • Formar ciudadanos responsables y comprometidos con los problemas de la sociedad. • Formar a personas con recursos para la animación de la democracia local e incluso nacional a largo plazo. • El compromiso con el bien común desde una edad temprana refuerza la confianza y prepara a los NNA para afrontar mejor los retos del mañana.

¿Cuándo? En las diferentes fases

Análisis del contexto y diagnóstico de la situación	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar de encuestas y sondeos entre los NNA. • Crear un grupo de discusión solo de chicas y chicos. • Adaptar las preguntas/cuestionarios e instrumentos utilizados a los NNA. • Crear espacios seguros, afectuosos y acogedores para fomentar la participación de los NNA en la recogida de información. • Evitar la interpretación o sustitución de las palabras utilizadas por los NNA en el análisis de los resultados de las encuestas y otros.
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Tener en cuenta el calendario escolar, el horario de la escuela o del curso de formación. • Organizar y modular el tiempo para no agotar a los NNA. • Adaptar la agenda de actividades encomendadas o realizadas con la participación de los NNA.
Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un equipo para proteger y supervisar a los NNA participantes. • Preparar mensajes clave por, con y para los NNA. • Enseñar a los NNA a hablar en público. • Proporcionar atención, seguridad y protección a los NNA desde que están en el hogar hasta la finalización de las actividades y su regreso a casa. • Garantizar que los NNA no sean objeto de represalias y amenazas.
Seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar la contribución de la participación de los NNA. • Incorporar indicadores para evaluar el impacto de la participación de los NNA.



¿Cómo? Preparación para la participación de los NNA	
Consentimiento	<ul style="list-style-type: none"> > Obtener el consentimiento voluntario e informado del NNA. > Obtener el consentimiento de los representantes legales del NNA (madre, padre, tutor o cualquier persona que tenga la custodia del NNA).
Informar a	<ul style="list-style-type: none"> > Explicar la incidencia, sus objetivos y su proceso. > Explicar los temas en términos adaptados a los NNA para hacer llegar el mensaje. Cuanto mejor entienda el NNA el problema y su papel, más confianza tendrá para intervenir. > Explicar la importancia de los NNA como defensores de sus derechos. > Explicar a los NNA con quién se van a reunir y el mensaje que deben transmitir en función de con quién hablen. > Explicar el valor añadido de la participación de los NNA. > Informar al NNA no impide que este exprese su propia apreciación u opinión sobre la situación alegada.
Formación y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> > Formar a los NNA en un idioma que entiendan. > Educar a los NNA sobre los derechos de la infancia, o al menos sobre los derechos relevantes para el tema que se defiende. > Entrenar a los NNA para que hablen en público. > Explicar la incidencia, su importancia y sus retos. > Preparar mensajes sencillos y dejar que los NNA hablen libremente. > Utilizar herramientas sencillas y adaptadas a los NNA para la formación. > Enseñar a los NNA que su participación no es un desafío a los adultos, sino un despertar de la conciencia de los adultos sobre los problemas de los NNA.
Proteja	<ul style="list-style-type: none"> > Cuando las circunstancias lo requieran tras una evaluación de riesgos y beneficios, todo NNA que haya participado en una actividad debe ser protegido de las represalias contra él/ella y su familia. > Solicitar protección policial a las autoridades cuando sea necesario, en función de la evaluación de la amenaza para los NNA participantes. La protección se extiende a los miembros de la familia del NNA.



PASO 5

ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS

1. Preguntas útiles

La aplicación de la estrategia de incidencia requiere conocer a los actores y sus funciones para adaptar mejor el mensaje y las demandas. Como parte del análisis de las partes interesadas, deben plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Con quién vamos a hacer incidencia?
- ¿Qué esperamos de otros posibles socios?
- ¿En quién debemos influir?
- ¿Quién tomará la decisión del cambio que buscamos?

2. Categorías de actores

En general, hay tres categorías de actores:

- Aquellos con los que nos asociaremos para llevar a cabo la incidencia conjuntamente (socios de las partes interesadas);
- Aquellos sobre los que vamos a influir, que recibirán nuestras demandas y que tomarán las decisiones que satisfagan los objetivos de la incidencia (responsables de la toma de decisiones);
- Aquellos que no están en posición de decidir, pero cuya información puede ser útil para nuestra estrategia de incidencia (actores fundamentales).

En el contexto del análisis de las partes interesadas, es necesario :

- **Promover la participación de los beneficiarios ;**
- **Identificar a los actores asociados; y,**
- **Dirigirse a los responsables de la toma de decisiones sobre los que hay que influir.**

Enfoque

- Los actores pueden ser personas físicas o jurídicas.
- Como se trata de una incidencia que busca resultados sostenibles, se recomienda que la acción se inscriba en un marco institucional.

- **Participación de los beneficiarios**

Siempre que sea posible, es muy importante implicar a los beneficiarios de la incidencia que, de este modo, se convierten o se convertirán en actores de sus propios derechos. Se trata de un enfoque que valora la aportación local y da un verdadero sentido a la labor de incidencia.



- **Identificar a los actores asociados**

Son actores con los que se puede llevar a cabo una incidencia conjunta. También tienen interés en que el problema identificado tenga un resultado positivo. No son los que toman las decisiones, sino que trabajan para mejorar la situación que se defiende. Pueden ser:

- OSC,
- Asociaciones,
- Instituciones religiosas,
- Sindicatos,
- Centros de formación,
- Instituciones nacionales de derechos humanos,
- Universidades,
- Medios de comunicación,
- Líderes tradicionales y notables,
- ...

En la era digital han aparecido **nuevos actores** llamados "**influencers**". Su capacidad de influencia se mide por el número de seguidores o de clics en sus publicaciones en las redes sociales. Se les puede pedir que apoyen ciertas actividades de incidencia que necesitan más visibilidad.

Enfoque:

La elección del actor asociado debe guiarse por la **contribución o aportación esperada**. Hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

- **El objetivo de la complementariedad:** el actor elegido debe estar en condiciones de aportar conocimientos, experiencia, recursos (humanos, financieros, materiales, logísticos, etc.) de los que usted no dispone. Por ejemplo, una organización que tiene una gran sala de conferencias. Asociarse con una organización de este tipo es una situación en la que todos salen ganando en cuanto al costo del alquiler del espacio para celebrar seminarios de incidencia.
- **El objetivo de la eficacia:** unir fuerzas significa aumentar las posibilidades de conseguir resultados. Debe asegurarse de que los actores asociados participen efectiva y plenamente en la ejecución de las actividades. Hay que evitar, aunque a veces ocurra, que los socios se limiten a maquillar las cifras.
- **El objetivo de su posicionamiento,** ya que debe mantener el **control de su acción de incidencia:** al unir fuerzas con una organización que tiene más peso que la suya, el objetivo de la incidencia puede lograrse, pero su contribución podría quedar ahogada por la organización asociada con más peso (medios de comunicación, más recursos, más competencias, etc.).



La división del trabajo

Al tratarse de una actividad conjunta, es necesario un reparto de tareas entre los socios que participan en la incidencia. Esta división del trabajo debe tenerse en cuenta en la planificación.

- **Dirigirse a los responsables de la toma de decisiones sobre los que hay que influir**

Estos son los actores que, en última instancia, deben tomar las decisiones para alcanzar los objetivos de la incidencia. También pueden "presionar" o "hacer recomendaciones" a los responsables de la toma de decisiones para lograr el cambio deseado. Hay que distinguir entre los responsables de la toma de decisiones:

A nivel nacional:

- Miembros del Parlamento Nacional (Asamblea Nacional). ¿Quiénes son los diputados más sensibles a la cuestión, que forman parte de comisiones parlamentarias relacionadas con el tema o que presiden un grupo de trabajo sobre el mismo?
- Miembros del parlamento provincial (asamblea provincial). La misma pregunta que la anterior.
- Los ministros "supervisores" o responsables del tema (Ministerios);
- Instituciones estatales (Tribunal de Cuentas, Tribunal/Consejo Constitucional, Alta Autoridad de Medios Audiovisuales y Comunicación, etc.);
- Instituciones nacionales de derechos humanos ;
- Cargos electos locales, municipales (alcaldes y concejales...) o provinciales (autoridades descentralizadas); de "tutela" o encargados del tema;
- Las direcciones afectadas (Dirección de Inspección Educativa, Dirección de Formación Profesional, Dirección de Niños que han abandonado la escuela, etc.);
- Etc.

A nivel regional e internacional

- Mecanismos regionales e internacionales de vigilancia de los derechos humanos :
 1. Regional (África): Comisión Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos (CADHP), Comité Africano de Expertos en Derechos y Bienestar del Niño (ACERWC) y el Mecanismo Africano de Revisión por Pares (MAEP)
 2. Regional (Asia) : Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)
 3. Regional (América Latina): Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH).
 4. Internacional :

> Consejo de Derechos Humanos :

1. El mecanismo de Examen Periódico Universal (EPU)⁵ que evalúa cada 4 años la situación de los derechos humanos en todos los países, incluyendo los avances y desafíos relacionados con los derechos del niño.

5 - Es un mecanismo del Consejo de Derechos Humanos que revisa la situación de los derechos humanos en todos los Estados del mundo cada cuatro años y medio. Más detalles en el sitio web de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, <https://www.ohchr.org/fr/hr-bodies/upr/upr-main>



2. El mecanismo de Procedimientos Especiales⁶ cuyos titulares de mandatos integran los derechos del niño en sus comunicaciones, informes, declaraciones públicas y recomendaciones. Algunos Procedimientos Especiales tienen mandatos que se relacionan directamente con los NNA: Relator Especial sobre el derecho a la educación, Relator Especial sobre la violencia contra las mujeres y las niñas, Relator Especial sobre la venta y la explotación sexual de los NNA, incluidos la prostitución infantil y la utilización de NNA en la pornografía y otros materiales de abuso sexual, o el Grupo de Trabajo sobre la Discriminación contra las Mujeres y las Niñas.
3. Los Representantes Especiales del Secretario General de la ONU sobre la violencia contra los NNA y los NNA en los conflictos armados.

> Organismos convencionales:

4. Los 10 órganos de los tratados, especialmente los que tienen un mandato directo para los NNA, como el Comité de los Derechos del Niño, el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, el Comité contra la Tortura y el Subcomité contra la Tortura. Sin embargo, debe asegurarse de que su país ha ratificado el Convenio al que está adscrito el Comité.

Cuadro 14: Órganos del Tratado

Organismos convencionales	Tratados supervisados
Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial (CERD)	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial
Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (CESCR)	Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales
Comité de Derechos Humanos (CCPR)	Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos
Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW)	Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer
Comité contra la Tortura (CAT)	Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanos o Degradantes
Comité de los Derechos del Niño (CDN)	Convención sobre los Derechos del Niño
Comité de Trabajadores Migrantes (CMW)	Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares
Subcomité para la Prevención de la Tortura y Otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanos o Degradantes (SPT)	Protocolo Facultativo de la Convención contra la Tortura (OPCAT)
Comité sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CRPD)	Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad
Comité contra la Desaparición Forzada (CED)	Convención internacional para la protección de todas las personas contra las desapariciones forzadas

6 - Es un mecanismo compuesto por expertos independientes que evalúan, observan, estudian, asesoran y apoyan a los Estados en el cumplimiento de sus obligaciones internacionales en materia de derechos humanos. Todos los procedimientos especiales pueden encontrarse aquí <https://www.ohchr.org/fr/special-procedures-human-rights-council>



• **Dirigirse a los actores clave**

Son fundamentales porque se puede confiar en ellos aunque, *a priori*, no estén implicados o en posición de decidir. Son, por ejemplo, los colaboradores del ministro, el director del departamento, los asistentes administrativos y otro personal de apoyo.

La información que proporcionan puede ayudar a :

- tener acceso al responsable de la toma de decisiones para organizar reuniones en el momento oportuno,
- evaluar la evolución de la posición del decisor,
- tener el calendario de viajes y reuniones del responsable de la toma de decisiones,
- acceder a información útil o aún no oficial para anticipar, (re)orientar o adaptar la acción o su enfoque de planificación e intervención.

Se recomiendan los intercambios regulares, incluidos los momentos informales con los actores principales.

Enfoque:

- Las relaciones interpersonales pueden ayudar a desbloquear situaciones potencialmente obstruidas. Por lo tanto, se recomienda que, cuando las circunstancias lo permitan, se utilice la calidad de las relaciones interpersonales con los responsables de la toma de decisiones o sus familiares para promover la incidencia.
- Cuanto más dirigido esté el actor, menos tiempo, energía y recursos se perderán.
- A veces, por razones de practicidad, no hay que dirigirse al responsable de la toma de decisiones, sino a su colaborador.

• **Selección de la(s) persona(s) física(s) y jurídica(s) objetivo :**

Esto implica la identificación del grupo objetivo potencial, incluyendo el/los objetivo(s) prioritario(s) y el/los objetivo(s) secundario(s) para las actividades de incidencia.

Cuadro 15: Identificación de las personas físicas y jurídicas destinatarias

	Análisis de las partes interesadas		
	Categorías	Ejemplos	Comentarios
¿Quién puede tomar las decisiones para lograr los cambios que son los objetivos de la incidencia?	Responsables prioritarios de la toma de decisiones	Responsables de la toma de decisiones a nivel central/local: el consejero municipal encargado de los niños/las escuelas, el alcalde... • Políticos de alto nivel: el Ministro de Educación, su jefe de gabinete, ...	Puede haber dificultades para convencerles, puede que no tengan tiempo para reunirse con usted, de ahí la importancia de los materiales
¿Cómo puede contribuir esta meta a la consecución del objetivo?	Objetivo secundario: responsables de la toma de decisiones o personas influyentes	• Las personas cercanas a los responsables de la toma de decisiones, los asesores de confianza; • Representantes del gobierno local ; • Líderes religiosos ; • Los medios de comunicación ; • Representantes de ONGs/asociaciones/OSCs; • Académicos • La opinión pública, los famosos, • ...	• Pueden influir en los objetivos prioritarios con sus conocimientos técnicos y/o prácticos; • Posibilidad de trabajar con ellos para alcanzar los objetivos prioritarios si comparten los mismos objetivos (en el tema de la incidencia).



PASO 5

Para llegar al objetivo o los objetivos principales, hay que plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Qué nos gustaría que hicieran?
- ¿Qué impacto podrían tener en la consecución de nuestro objetivo (sus puntos fuertes) y, posiblemente, cómo podría ser contraproducente su intervención (sus puntos débiles)?
- ¿Cuál es su posición actual sobre el tema?
- ¿En qué medida podemos influir más o menos fácilmente en ellos (sus intereses)?
- ¿Por qué y por quién están influenciados (sus debilidades)?

A continuación, es pertinente elaborar una tabla para enumerar a quién hay que contactar (incluyendo a quienes no son los objetivos primarios y secundarios) y cómo hay que contactarlos para lograr el objetivo de promoción. Se trata de clasificar a los actores identificados en las cuatro casillas en función de su interés y capacidad de influencia (su poder) en relación con el tema de incidencia.

Cuadro 16: Categoría de actores

		Análisis de las partes interesadas	
		Poco interés mostrado	Mucho interés mostrado
Mucho poder	Para convencerles de que se interesen más	Para ponerse en contacto (atender las solicitudes), es posible que tenga que hacer un seguimiento, pedir una entrevista.	
Poco poder	Para ser ignorado	Movilizarse para conseguir su apoyo, su firma/logotipo en las cartas conjuntas	

A través de estos análisis y categorizaciones de las partes interesadas, ha identificado a la(s) persona(s) que puede(n) ayudar a lograr el cambio deseado y a las personas que pueden trabajar con usted para lograr el objetivo. Los datos de contacto de estas personas deberán incluirse en la tabla del marco de intervención de las partes interesadas.



Cuadro 17: Marco de intervención con las partes interesadas

	Lógica de intervención	¿Con quién debemos contactar/influir?	¿Por qué?
Objetivo general	Contribuir a la reinscripción de los NNA (o a la disminución de la tasa de abandono escolar)	Ministerio de Educación Ministerio Provincial de Educación	
Objetivo(s) específico(s)	1- Mejorar el sistema escolar de la región 2- Tener a los NNA motivados para volver a la escuela	Departamento del Ministerio de Educación	
Resultados	1- Los NNA están motivados para estudiar 2- La pedagogía es eficaz 3- El examen oficial es fácilmente accesible	Se debe identificar el departamento competente	
Priorización de las aplicaciones (qué quiere que hagan los objetivos)	R1, A1 - Apertura de un comedor escolar a coste asequible para las familias y gratuito para los necesitados A2 - Construcción de una escuela acreditada cerca de la villa Las inspecciones supervisan los centros públicos para garantizar la calidad de los contenidos de los cursos R2.A1 - Contratación de 3 profesores A2 - Compra de material escolar (tableros, bancos, libros, etc.) R3.A1 - Reducir las tasas de inscripción en (precios) A2 - Hacer que los certificados de nacimiento sean gratuitos	El personal del servicio	

A la hora de planificar las actividades, deben plantearse las preguntas "cuándo", "dónde", "por quién y para quién" y "cómo".

- > ¿Cuándo vamos a realizar esta actividad?
- > ¿Dónde se desarrollará la actividad?
- > ¿Quién impulsará la organización de la actividad?
- > ¿Cuál es la contribución de los actores asociados?
- > ¿Quiénes son los participantes?
- > ¿Con qué herramientas y recursos organizamos la actividad?
- > ¿Qué resultados esperamos de la actividad?

Los elementos del marco lógico pueden servir de guía. Permiten:

- realizar la programación de las actividades,
- asignar responsabilidades (tareas),
- proporcionar las herramientas y la logística necesarias,
- organizar la participación, etc., para lograr el objetivo de promoción.



Enfoque:

Se recomienda tener coherencia en la planificación. Las actividades planificadas deben complementarse y reforzarse mutuamente a medida que se avanza en la ejecución del calendario, como eslabones de una cadena para alcanzar los resultados previstos del objetivo final.

Planifique los "momentos clave" para conseguir más visibilidad y compromiso. Por ejemplo, organice un acto el Día Internacional de la Educación, el 24 de enero, o el 20 de noviembre, Día Universal del Niño. O emita un comunicado de prensa el día del examen de su país por el mecanismo del EPU, o celebre una conferencia de prensa para informar al público de las recomendaciones sobre el derecho a la educación el día de la publicación de las Observaciones Finales del Comité de los Derechos del Niño tras el examen de su país.

La programación debe revisarse periódicamente para adaptar la planificación inicial según sea necesario.

Tabla de planificación indicativa. Cuadro 18

	Lógica de intervención	¿Cómo? (enfoque, herramienta, organización, etc.)	¿Cuándo? (día, hora, periodo de ejecución)	¿Dónde? (Ubicación)	¿Por quién? (el piloto, el líder)	¿Para quién? (Participantes)	¿Cómo? (enfoque, herramienta, etc.)
Objetivo general	Contribuir a la reinscripción de los NNA o a la reducción de la tasa de abandono escolar						
Objetivo(s) específico(s)	1- Mejorar el sistema escolar de la región 2- Tener a los NNA motivados para volver a la escuela						
Resultados	1- Los NNA están motivados para estudiar 2- La pedagogía es eficaz 3-El examen oficial es fácilmente accesible						
Actividades	R1.A1- Apertura de un comedor escolar A2- Construcción de una escuela cerca del pueblo R2.A1- Contratación de 3 profesores A2- Compra de material escolar (pizarras, bancos, libros, etc.) R3.A1- Reducir las tasas de inscripción en (precios) A2- Hacer que los certificados de nacimiento sean gratuitos						



PASO 6

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Seguimiento

1. Diferencia entre seguimiento y evaluación

Seguimiento: El proceso de recopilación de información para medir el progreso hacia la consecución de los objetivos de la incidencia (fase intermedia). El seguimiento/monitoreo es una herramienta para medir y evaluar los objetivos, resultados y actividades originales a lo largo del tiempo y del espacio en relación con la aplicación.

Evaluación: Proceso de recopilación y análisis de información para determinar si se han alcanzado los objetivos de la incidencia (Fase final). Evaluación final: ¿Hemos tenido éxito? ¿Qué hemos aprendido? La evaluación es la valoración periódica de los resultados del trabajo de incidencia en términos de su eficacia, impacto, relevancia y eficiencia:

Criterios de evaluación

Eficacia: si se logran o no los objetivos y resultados previstos.

Impacto: resultados a largo plazo.

Pertinencia: adecuación de las conclusiones del análisis del contexto y del diagnóstico de la situación en relación con la evolución actual.

Eficiencia: adecuación entre los medios utilizados y los resultados obtenidos.

2. Objetivo del control

- Medir el progreso (conocimiento)
- Corregir el plan (acto) establecido (tiempo, objetivos, medios, ...)

3. Áreas de seguimiento

Sobre la base de la línea de tiempo:

Control interno

- Nivel de realización o consecución de objetivos y resultados ;
- Progreso en la ejecución de las actividades ;
- Nivel de consumo del presupuesto en relación con las actividades y viceversa.

Control externo

- Evolución de las posiciones de los decisores: posiciones favorables o desfavorables. Ambos pueden utilizarse como palancas para la recuperación;
- Medidas adoptadas por las autoridades en respuesta al problema objetivo: medidas totales o parciales. Volver a lanzarlo si es necesario;
- Seguimiento con el personal de los responsables de la toma de decisiones.



4. ¿Cómo hacer el seguimiento?

Control interno:

- Organizar reuniones de revisión con los equipos de aplicación;
- Redactar breves informes de seguimiento;
- Actualizar el cronograma según sea necesario;
- Actualizar la lista de actores y sus contactos (por ejemplo, corregir los números de teléfono, las direcciones de correo electrónico, etc.);
- Adaptar o reajustar determinadas actividades o, al menos, la estrategia de aplicación.

Control externo :

- Organizar reuniones de seguimiento (recordatorios);
- Realizar excursiones;
- Realizar de llamadas y conversaciones telefónicas;
- Asegurar los intercambios de correo electrónico y el seguimiento cuando sea necesario.

5. Herramienta de control

La herramienta de seguimiento debe permitir comprobar todo lo previsto en la planificación: calendario, lista y direcciones de los actores, asignación de tareas, áreas de intervención, etc.

Tabla de control simple nº 19

	Planificado	Conseguido	Desviaciones previstas/reales	Causas de las desviaciones	Ajustes
Objetivos	Objetivos previstos	Objetivos alcanzados			
Resultados	Resultados previstos	Resultados obtenidos			
Actividades	Actividades previstas	Actividades realizadas			

Diagrama de Gantt - Cuadro 20

Esta herramienta es un cuadro de mando que guía el seguimiento de la ejecución de las actividades a lo largo del tiempo. Permite a cada persona encargada de llevar a cabo una actividad determinada seguir el progreso según el calendario inicial.

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INICIO	FIN	S*1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	Indicador	seguimiento
PRIMERO	A	JEAN	01.01	15.01											a	50%
	DOS	MARIE	07.01	21.01											b	15%
	TRES	PIERRE	07.01	31.01											c	100%
SEGUNDO	A	LÉONORE	05.01	25.02											d	25%
	DOS	JEAN	20.02	28.02											e	0%
TERCERO	A	PIERRE	25.01	15.02											f	35%
	DOS	PIERRE	25.01	27.02											g	20%
	TRES	MARIE	28.02	15.03											h	0%

* S = Semana



Evaluación

La evaluación interna es necesaria. Sin embargo, tomando en cuenta los recursos de la organización, no se puede descartar una evaluación externa.

1. Objetivo de la evaluación

- Determinar en qué medida se han alcanzado el objetivo y los resultados previstos (parcialmente, completamente, no se han alcanzado)
- Aprender de la experiencia (+/-)
- Sistematizar la experiencia para otra acción (acumular experiencia)

2. ¿Cómo evaluar su propio proyecto de incidencia?

Hay que tener en cuenta dos elementos principales:

- Sin planificación no puede haber evaluación. Por lo tanto, el plan de intervención es esencial para la evaluación.
- Determinación de indicadores simples. En última instancia, deberían ayudar a evaluar el nivel de consecución de los objetivos y resultados fijados para la incidencia al principio. Los indicadores son cuantitativos y cualitativos:
 - > Evaluación cuantitativa. Es más fácil de llevar a cabo porque se basa en cifras.
 - Evaluación cualitativa. Esto es más complejo, ya que requiere el análisis y la interpretación de las cifras y su impacto en relación con los objetivos y los resultados.

3. ¿Cómo evaluar?

La evaluación se basa en indicadores de seguimiento:

- > Establecimiento de indicadores de seguimiento realistas (SMART): indicadores y periodicidad
- > Línea de base inicial contextualizada :
 - Cuantitativo (efecto, resultado, impacto)(número, porcentaje)
 - Cualitativo (efecto, resultado, impacto)(discurso, mentalidad, hábitos, cultura)
 - ¿Por qué?
 - Comprobar objetivos - indicadores - método



PASO 7

CAPITALIZACIÓN

1. Objetivo

Es importante aprovechar las herramientas, las prácticas, los métodos, las estrategias, etc., utilizados en una iniciativa o campaña de incidencia para establecer :

- Utilidad de la experiencia para la asociación en cuestión ;
- Utilidad de la experiencia para otros actores ;
- Originalidad de la experiencia (valor añadido) ;
- Comunicabilidad (posibilidad de transmisión, adopción y adaptación).

2. Beneficio de la capitalización

La capitalización permite:

- Construir un legado organizativo de buenas prácticas de incidencia;
- Evitar perder u olvidar las prácticas que son garantía de evolución y progreso;
- Ser una herramienta para el desarrollo inicial y continuo de la capacidad de los actores internos y externos que participan en la incidencia;
- Valorar el trabajo y el compromiso del personal y de las organizaciones asociadas;
- Preparar el camino para futuras iniciativas de incidencia más eficaces;
- Formalizar la transmisión de conocimientos para hacerla más accesible a un gran número de personas o instituciones;
- Aprender de las propias experiencias;
- Evitar cometer los mismos errores y ser más eficiente;
- Compartir y difundir las buenas prácticas para generar un efecto multiplicador.

3. ¿Qué podemos aprovechar?

Los siguientes elementos pueden ser capitalizados:

- El enfoque ;
- Las herramientas ;
- La estrategia ;
- Los medios utilizados ;
- Técnicas para la elaboración de mensajes de incidencia;
- Planificación ;
- Seguimiento.



4. Algunos de los requisitos de capitalización

Dada la importancia de la herramienta que se capitaliza, el enfoque debe observar ciertos requisitos:

- Utilizar indicadores cuantitativos y cualitativos;
- Probar la práctica, es decir, haberla probado y validado durante un periodo de tiempo suficientemente largo;
- Demostrar objetivamente la eficacia de los resultados o el impacto conseguido;
- Validar, mediante indicadores cuantitativos y cualitativos, la práctica en cuestión por medio de un peritaje externo, incluso por una institución académica;
- Seguir evaluando el impacto de la práctica a lo largo del tiempo.



BIBLIOGRAFÍA

Naciones Unidas

1. Aprovechar al máximo el Examen Periódico Universal a nivel de país - Guía práctica, Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, Ginebra, 2019.
2. Guía práctica para la sociedad civil - Seguimiento de las recomendaciones de derechos humanos de las Naciones Unidas. Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, Ginebra, 2013.
3. Manual de vigilancia de los derechos humanos. Naciones Unidas, Ginebra, 2011.

Organizaciones de la sociedad civil

1. Consejos prácticos: pasos para una defensa eficaz, *EuroMed Rights*, 2020.
2. Advocacy Training: A Toolkit, *Conciliation Resources (CR)* y *Saferworld (SW)*, 2012.
3. Guide méthodologique d'appui au plaidoyer, *Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF)*, 2009.
4. Guía de promoción, *WaterAid*, 2002.
5. Estrategias de promoción para organizaciones de solidaridad internacional, *Comunicación para el Desarrollo (C4D)*.
6. Making the case - A methodological guide for communities, *Forests and Rural Development (FODER)*.



Este Manual es una capitalización de algunas de las prácticas de incidencia del BICE al servicio de sus miembros y socios. La incidencia se divide en etapas. Estas etapas están articuladas y se complementan entre sí. Muestran las acciones que deben iniciarse antes, durante y después de una campaña de incidencia. Sugieren enfoques y métodos para gestionar los retos y ser más eficaces. El Manual muestra herramientas de análisis, acción, orientación, seguimiento, evaluación y capitalización de los resultados de la incidencia.

El Manual se propone ayudar y acompañar a los miembros de la red del BICE y otras organizaciones interesadas en reforzar su incidencia, especialmente a nivel local y a nivel nacional. Se sugiere ampliamente su difusión y su uso.



CONTACTOS:

Francia

9 Rue du Delta
75009 Paris
Tél. (00 33 1) 53 35 01 00
Sede social

Suiza

11 Rue Butini
CH-1202 Genève
Tél. (00 41 22) 731 32 48