

# Cómo Trabajamos

Nuestro enfoque para hacer efectivos los derechos de la niñez por medio de programas nacionales



Save the Children

# Cómo Trabajamos

Nuestro enfoque para hacer efectivos los derechos de la niñez por medio de programas nacionales

Somos la organización mundial independiente que trabaja por los derechos de la niñez. Nos indigna que millones de niños y niñas sigan careciendo de atención de salud, alimentación, educación y protección adecuadas y estamos decididos a cambiar dicha situación.

Save the Children UK es miembro de la Alianza Internacional Save the Children, que transforma las condiciones de vida de los niños y niñas en más de 100 países.

Publicado por  
Save the Children  
1 St John's Lane  
London EC1M 4AR  
Reino Unido  
+44 (0)20 7012 6400  
[savethechildren.org.uk](http://savethechildren.org.uk)

Primera edición: 2009  
© The Save the Children Fund 2009

The Save the Children Fund es una sociedad benéfica registrada en Inglaterra y Gales (213890) y en Escocia (SC039570). Sociedad registrada No. 178159

Esta publicación tiene derechos de autor; sin embargo, puede ser reproducida por cualquier método sin pagar una comisión o solicitar autorización previa para fines educativos, pero no para su reventa. Para copiarla en cualquier otra circunstancia se deberá obtener la autorización previa por escrito del editor, y es posible que deba pagarse una comisión.

Composición tipográfica: Grasshopper Design Company

Traducción al español: Susana Carrera  
Revisión de traducción: Megan Caine

Impreso en papel reciclado

# Índice

Prefacio	v
<b>1 Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2 Nuestra misión institucional</b>	<b>3</b>
<b>3 Nuestro marco de programación</b>	<b>6</b>
<b>4 Acciones prácticas</b>	<b>15</b>
<b>5 Fortalecer políticas y mecanismos</b>	<b>23</b>
<b>6 Generar una base de apoyo social</b>	<b>29</b>
<b>7 Nuestros procesos de planificación y revisión</b>	<b>34</b>
<b>8 Implicancias para las fuentes de financiamiento</b>	<b>36</b>
Anexo 1: Algunas preguntas clave sobre la alineación con los principios medulares de la programación	39
Anexo 2: Criterios de selección de las áreas de intervención	44
Anexo 3: Desarrollar una base de apoyo social	46
Anexo 4: Lecturas clave	50

# Prefacio

*Cómo trabajamos* les explica cómo procedemos para intentar hacer realidad nuestra misión. Les dará una buena visión general de los principios y el marco que definen lo que hacemos y cómo lo hacemos. En cada uno de los tres pilares de la programación basada en los derechos de la niñez – acciones prácticas, fortalecer políticas y mecanismos y generar una base de apoyo social – describe cuáles son nuestros objetivos superiores, dónde trabajamos, con quiénes trabajamos y qué es lo que hacemos.

## ¿A quién va dirigido?

*Cómo trabajamos* será un valioso documento de referencia e inducción para directores/as de programas y asesores/as de programas nacionales. Los/las ayudará a planificar y revisar las actividades del programa.

Será útil también para asesores/as y directores/as del programa global y de los programas regionales, responsables del trabajo de programas a nivel nacional, regional y global. Puede ser de utilidad asimismo para altos/as directivos, fiduciarios/as y otros/as miembros del personal a lo ancho y largo de la institución.

Está dirigido principalmente al personal que trabaja para Save the Children UK. Sin embargo, dado que describe nuestras expectativas y enfoques, será útil también para directores/as de programas y coordinadores/as responsables de programas nacionales unificados de la Alianza, ahí donde Save the Children UK sea una de las instituciones integrantes del programa. Aceptamos que nuestros enfoques necesitarán ser adaptados a fin de alinearse con los enfoques programáticos de los otros miembros de la Alianza integrantes del programa en dichos países.

Hemos elaborado esta guía porque necesitamos ver que nuestro enfoque y nuestro compromiso distintivos con los derechos de la infancia se aplican

efectivamente en todos nuestros programas nacionales. Se trata de un elemento crucial si hemos de alcanzar las ambiciosas metas que nos propusimos en nuestro plan de 10 años, *Un cambio a favor de la niñez*.

Espero sinceramente que esta guía nos ayude a todos y todas a redoblar esfuerzos y vigorizar nuestro trabajo para hacer realidad nuestras ambiciones en beneficio de la niñez, a medida que enfrentamos los enormes desafíos que nos aguardan.

**Jasmine Whitbread**  
Presidenta Ejecutiva

# I Introducción

Con el correr de los años, el enfoque de Save the Children para generar mejoras duraderas en las vidas de los niños y niñas ha evolucionado a la luz de los cambios en las normas internacionales, y a partir de nuestra propia experiencia en relación con las cosas que funcionan y no funcionan. Hemos elaborado numerosos marcos, documentos y cursos de capacitación para ayudar a orientar al personal de programas. El propósito de este documento es consolidar dichos insumos en una sola descripción general de nuestra forma de trabajar – como organización humanitaria y de desarrollo que defiende los derechos de la niñez. El documento constituye una guía práctica para ayudar al personal directivo a planificar y evaluar las actividades de programas.

*Cómo trabajamos* no incide en la forma en que seleccionamos las áreas de nuestros programas temáticos en países específicos – encontrarán información al respecto en la estrategia de nuestro programa global y nuestros procesos de planificación estratégica nacional, nuestras estrategias temáticas y los lineamientos asociados (ver el Anexo 4 sobre lecturas clave en la pág. 50). Pero sí describe exactamente CÓMO procedemos para mejorar la realización de aquellos derechos en los que hemos decidido trabajar. No es un manual técnico, con herramientas y técnicas, sino una descripción de los grandes principios y el marco general que definen nuestra forma de trabajar.

El marco describe cómo trabajamos en los países de nuestro programa medular, pero los mismos principios pueden ser adaptados a otros países donde Save the Children UK esté apoyando actividades de programas.

La idea es que sirva principalmente como un documento de referencia e inducción para directores/as de programas y asesores/as de los programas nacionales de Save the Children UK. Su pertinencia se extiende asimismo a los asesores/as del programa global y de los programas regionales y al personal responsable de dirigir el trabajo de programas a nivel nacional, regional y

global. Puede ser útil también para los fiduciarios/as y altos/as directivos a lo largo y ancho de la institución.

*Cómo trabajamos* se dirige principalmente al personal de Save the Children UK. Pero su pertinencia se extiende también a los directores/as de programas y directores/as y coordinadores/as responsables de los programas nacionales unificados de la Alianza en el marco de la iniciativa “Presencia Unificada”, en aquellos países donde nuestra organización sea una de las integrantes del programa, ya que describe nuestras expectativas y enfoques, aunque reconocemos que éstos tendrán que ser adaptados a los enfoques programáticos de las otras organizaciones participantes en dichos países.



## 2 Nuestra misión institucional

Nuestro enfoque de trabajo se sustenta en nuestra misión institucional como Alianza Internacional Save the Children:

“Save the Children lucha por los derechos del niño [sic.]. Mejoramos de forma inmediata y duradera las vidas de niños y niñas en todo el mundo.”

### Trabajar por los derechos de la niñez...

La primera frase de nuestra misión nos posiciona como una organización que lucha por los derechos de la niñez, especialmente la niñez pobre y marginada, que se encuentra en mayor riesgo de ser privada de sus derechos. Nuestra fundadora, Eglantyne Jebb, fue la primera en promover la idea de los derechos de los niños y niñas, y redactó la primera declaración de los derechos del niño/a, que fue adoptada luego por la Sociedad de Naciones en 1924, convirtiéndonos en la primera organización defensora de los derechos de la infancia en el mundo.

Dicha declaración evolucionó, convirtiéndose posteriormente en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño (CDN), que fue aprobada en 1989 y es actualmente la convención de derechos que ha sido ratificada por más naciones en el mundo. Establece derechos para la niñez en cuatro grandes áreas: supervivencia, desarrollo, protección y participación. Los principios, derechos y responsabilidades establecidos en la CDN representan un marco referencial central para nuestro trabajo.

### ...actualmente y en el futuro...

La segunda frase de nuestra misión nos posiciona como una organización focalizada en la realización práctica de los derechos de la niñez, en contextos tanto de emergencia como de desarrollo a largo plazo. Lo hacemos

respondiendo a las crisis humanitarias que representan una amenaza para la vida de los niños y niñas (el imperativo humanitario) y desarrollando capacidades y compromiso a nivel local, nacional e internacional, con el fin de impulsar un cambio positivo y sostenible a favor de la niñez. Esto entraña lo siguiente:

- un enfoque de trabajo general que reconoce y responde a la interdependencia entre los factores sociales, económicos, políticos y ambientales que afectan a la niñez
- intervenciones que inciden en dichos factores, en forma de acciones prácticas que repercuten directamente en la vida de los niños y niñas, el fortalecimiento de políticas y mecanismos y el desarrollo de campañas y de una base de apoyo social que contribuyan a crear una corriente de opinión favorable a la creación de un cambio perdurable
- asociaciones con actores clave, especialmente gobiernos, pero también la sociedad civil y el sector privado ahí donde sea posible y apropiado
- recaudación de fondos de donaciones y mediante asociaciones con el sector privado
- introducción piloto de nuevas formas de trabajo
- promoción de buenas prácticas
- investigaciones para identificar las violaciones de derechos y los vacíos en la oferta de servicios
- apoyo al fortalecimiento técnico e institucional
- promoción de la participación de actores clave en el diseño y la ejecución de los programas de una manera que tenga sentido, entre ellos/as los niños y niñas y los sectores más marginados.

Intentamos ser catalizadores del cambio, cumpliendo un rol complementario junto a ONG locales y nacionales, la sociedad civil, el gobierno y organizaciones internacionales.

## ...dondequiera que les sean negados

Las últimas palabras de nuestra misión, “en todo el mundo”, hacen hincapié en que nuestras ambiciones son a nivel global. No hay ningún país en el mundo – incluido el Reino Unido – donde todos los niños y niñas disfruten de todos sus derechos. Nuestro compromiso es, por consiguiente, mejorar las condiciones de vida de los niños y niñas, independientemente del estado de desarrollo en que

se encuentre el país donde residen. Como organización global, estamos convenientemente posicionados para aprovechar aprendizajes, destrezas y experiencias de todas partes del mundo para añadir valor al saber local y generar cambios a nivel local, nacional e internacional. Lo cual significa que nuestras intervenciones benefician también a los países donde no trabajamos en forma directa, además de aquellos donde sí tenemos presencia.

# 3 Nuestro marco de programación

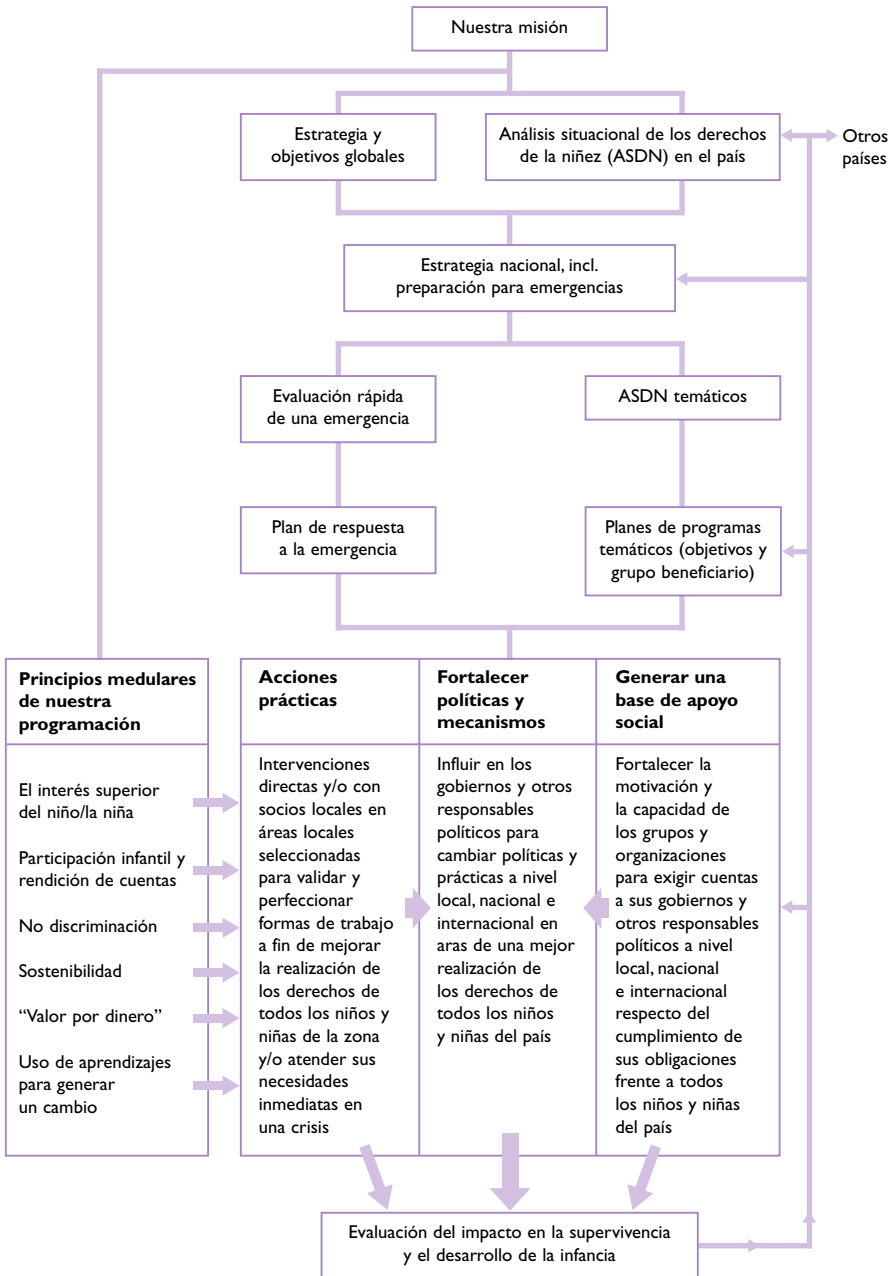
Para lograr nuestra misión, hemos desarrollado un enfoque de trabajo distintivo, que denominamos “programación basada en los derechos de la niñez” (PDN). Este enfoque ha sido extensamente adoptado al interior de la Alianza, aunque todavía no por todos sus miembros. El enfoque de PDN nos ayuda a planear y evaluar nuestro trabajo. Ver en la Figura 1 (página 7) un esbozo general del marco de PDN, que describimos a continuación.

## Indagar sobre la situación de los derechos de la niñez

La programación basada en los derechos de la niñez empieza con un análisis situacional de los derechos de la niñez, que tiene por objeto determinar la situación de dichos derechos en el país de intervención. Dicho análisis deberá incidir en cuatro factores centrales:

- **Derechos incumplidos:** ¿Qué derechos se incumplen para qué niños y niñas? ¿Cuántos niños y niñas se encuentran en esta situación, dónde están y cuáles son sus características comunes? ¿Cuáles son las tendencias?
- **Causas:** ¿Por qué se incumplen dichos derechos? ¿Cuáles son los factores políticos, económicos y sociales centrales que propician dicha situación?
- **Responsabilidades:** ¿Qué personas, grupos u organizaciones (“responsables políticos”) son responsables de la realización de los derechos de la niñez? ¿Cuáles son los obstáculos y las barreras que tienen que ser derribados para que los responsables políticos cumplan con sus responsabilidades frente a la infancia?
- **Soluciones:** ¿Qué sectores ejercen influencia en los responsables políticos? ¿Qué se necesita hacer para poner en práctica los derechos de la niñez?

Figura 1: Nuestro marco de programación



Llevamos a cabo un análisis situacional general de los derechos de la niñez para ayudarnos a planear o evaluar en qué derechos y en qué áreas geográficas deberíamos estar enfocando nuestro trabajo. (Lo hacemos cada vez que empezamos un nuevo programa nacional, o como parte de la revisión estratégica que se efectúa cada tres a cinco años en los programas nacionales.) Pero también realizamos un análisis situacional más detallado de los derechos de la niñez cuando planificamos un nuevo programa temático nacional, o una nueva fase de un programa ya existente (como parte de los preparativos para la planificación de un nuevo programa temático).

Ver orientación sobre cómo llevar a cabo un análisis situacional de los derechos de la niñez en el Anexo 4, página 50.

## Los tres pilares de la programación basada en los derechos de la niñez

El análisis situacional de los derechos de la niñez nos permite planear cómo trabajar con otros/as para contribuir a eliminar las razones por las cuales se incumplen los derechos de la infancia y promover soluciones apropiadas y sostenibles. A partir de nuestra experiencia, nuestras intervenciones normalmente serán de tres tipos vinculados entre sí, que podemos llamar “los tres pilares de la programación basada en los derechos de la niñez”:

- **Pilar 1 – Acciones prácticas:** Implica trabajar con socios locales (o en intervenciones directas, de ser necesario) en el desarrollo de modalidades de trabajo sostenibles, que permitan a más niños y niñas, o a todos los niños y niñas de los lugares seleccionados, convertir en realidad sus derechos y/o lograr la atención de sus necesidades inmediatas en el contexto de una crisis.
- **Pilar 2 – Fortalecer políticas y mecanismos:** Implica ejercer influencia sobre, y apoyar a, los gobiernos y otros responsables políticos para que modifiquen sus políticas y prácticas con el fin de mejorar la realización de los derechos de todos los niños y niñas de los cuales son responsables.
- **Pilar 3 – Generar una base de apoyo social:** Supone robustecer la motivación y la capacidad de otros grupos de la sociedad civil para desempeñar un papel en la reivindicación de los derechos de la infancia, buscando crear una corriente de opinión favorable al logro de dichos

derechos y exigiendo cuentas a los gobiernos (y otros responsables políticos) por el cumplimiento de sus responsabilidades frente a la niñez.

Cuando empezamos a trabajar en un tema que es nuevo para nosotros en un país dado (un nuevo programa temático), normalmente nos involucramos en acciones prácticas (el primer pilar), con el objeto de validar y perfeccionar enfoques apropiados para el abordaje de los problemas identificados en el análisis situacional temático de los derechos de la niñez. A medida que profundizamos nuestra comprensión de los temas más amplios que necesitan ser abordados, y empezamos a demostrar el impacto para la niñez de nuestra forma de trabajar a nivel local, intentamos aumentar el impacto de nuestras intervenciones, más allá de nuestras áreas programáticas. Llevamos la evidencia de nuestra experiencia a nivel local al nivel nacional, buscando generar cambios en las políticas y prácticas nacionales con miras a derribar las barreras que impiden la realización de los derechos de la niñez. Asimismo, promovemos la adopción de dichos enfoques a un nivel más amplio (el segundo pilar). A fin de incentivar al gobierno a efectuar los cambios necesarios, y sostenerlos y ampliarlos en el futuro, generamos una base de apoyo social tanto dentro del país como en el plano internacional, a fin de influir en y monitorear las políticas y prácticas del gobierno en aras de la realización de los derechos de la niñez (el tercer pilar). Este pilar reconoce que, para hacer posible un cambio duradero, muchas veces es preciso influir en las actitudes y opiniones de un mayor número de personas.

Para lograr soluciones sostenibles, que beneficien a todos los niños y niñas afectados de un país, generalmente se requiere generar un cambio en cada uno de los tres pilares, e influir en las instancias de decisión a nivel local, nacional e internacional. La distribución de las actividades y de los recursos asignados a cada pilar variará con el tiempo, y también conforme al contexto – a medida que el programa evolucione y se fortalezcan las capacidades de los socios, el Estado y otros actores. Es importante que dicha distribución sea adecuada para cada fase de evolución del programa, y que el trabajo en cada pilar se sostenga en, y a su vez refuerce, el trabajo en los otros dos.

En Estados frágiles (en los que el gobierno no puede o no quiere prestar ni siquiera el nivel más elemental de servicios en amplios sectores del país), así

como en emergencias de ocurrencia rápida (donde la capacidad local a menudo se ve desbordada o colapsa), nuestro trabajo normalmente se circunscribe en un inicio al primer pilar – el de las acciones prácticas – dado que la posibilidad de influir en el gobierno nacional puede ser limitada. En dichos casos, intentamos desarrollar vínculos con instituciones de la sociedad civil que trabajen exitosamente a nivel local y nacional, para que nos ayuden a sostener o desarrollar servicios y a proteger a la niñez en todo el país hasta que los sistemas puedan ser restablecidos y el gobierno haya desarrollado la capacidad y/o la voluntad para asumir nuevamente su responsabilidad.

## Principios medulares de nuestra programación

Para planificar y evaluar nuestras actividades bajo cada pilar nos basamos en seis principios medulares, los mismos que sustentan nuestra programación. Éstos a su vez se sustentan en los elementos medulares de nuestra misión:

- **Trabajar por los derechos de la niñez...** La CDN gira principalmente en torno al derecho de los niños y niñas a la supervivencia y el desarrollo, y establece otros tres principios generales para orientar la forma en que el primero debe ser alcanzado. Estos últimos constituyen los tres primeros principios medulares de nuestra programación (ver 1 a 3 más abajo).
- **Actualmente y en el futuro...** Los dos principios medulares siguientes (ver 4 y 5 más abajo) tienen su origen en buenas prácticas humanitarias y de desarrollo.
- **Dondequiera que les sean negados:** El último principio medular de nuestra programación (ver 6 más abajo) se sustenta en nuestro compromiso de trabajar dondequiera que la niñez se vea privada de sus derechos. Capitalizamos nuestros aprendizajes y experiencias para intentar generar un cambio a todo nivel.

Los seis principios medulares de nuestra programación son:

1. **El interés superior del niño/la niña:** Todas nuestras intervenciones deben ser diseñadas teniendo prioritariamente en cuenta el interés superior del niño/la niña. Tratamos a los niños y niñas con dignidad y respeto en todo momento y ejercemos presión para que el interés superior del niño/la niña sea priorizado, contrarrestando las presiones para favorecer otros intereses.



2. **Participación infantil y rendición de cuentas:** Creemos que los niños y niñas tienen derecho a participar en las decisiones que afectan sus vidas, en función de su edad y de sus capacidades en desarrollo. Intentamos involucrar a los niños y niñas en el análisis de su situación vital, el diseño de soluciones, el influenciamiento de los responsables políticos y la evaluación del impacto de nuestras actividades. Nos empeñamos en rendirles cuentas sobre lo que hemos logrado con nuestro trabajo. (Ver “lecturas clave” en el Anexo 4 para mayor orientación sobre este principio.)
3. **No discriminación:** Todos los niños y niñas tienen derechos, independientemente de su posición social, género, discapacidad, etnicidad u otros factores. Por eso, analizamos si existen grupos específicos de niños y niñas que se encuentran especialmente en riesgo, y nos esforzamos por garantizar que nuestras intervenciones combatan la discriminación, de manera tal que todos los niños y niñas puedan hacer realidad sus derechos.
4. **Sostenibilidad:** Creemos que lograremos mejoras sostenibles en el cumplimiento de los derechos de la niñez solo si nuestras intervenciones fortalecen la capacidad de los responsables políticos para cumplir con sus obligaciones y pueden ser replicadas, asumidas y ampliadas por socios locales y nacionales. En ese sentido, diseñamos cuidadosamente nuestras estrategias de salida. Intentamos desarrollar soluciones que puedan ser ejecutadas con un nivel de recursos y apoyo asequible dentro del país, al mismo tiempo que nos preocupamos por influir en el flujo de recursos disponibles y maximizarlo. Nos esforzamos por reducir la vulnerabilidad futura de los niños y niñas frente a los desastres, así como por satisfacer sus necesidades inmediatas.
5. **“Valor por dinero”:** Creemos en la necesidad de rendir cuentas y ser transparentes respecto de la forma en que utilizamos los recursos que nos son confiados. Utilizamos dichos recursos para mejorar las condiciones de vida del mayor número posible de niños y niñas. En este sentido, buscamos diseñar nuestras intervenciones de modo tal que obtengamos una excelente relación precio-calidad, en términos del impacto inmediato y a más largo plazo de nuestro trabajo sobre la condiciones de vida de los niños y niñas. Intentamos calcular los costos de nuestro trabajo cotejándolos con el número de niños y niñas que beneficiamos, directa e indirectamente, y con

la magnitud de los cambios que probablemente experimentarán como consecuencia de nuestro trabajo.

6. **Uso de aprendizajes para generar un cambio:** Podremos capitalizar al máximo nuestras fortalezas distintivas como ONG internacional, así como nuestra contribución a la realización de los derechos de la niñez, solo si aprovechamos las lecciones aprendidas para generar un cambio a todo nivel – local, nacional, regional y global – tanto internamente, es decir, al interior de Save the Children, como externamente, es decir, con otros actores. En este sentido, intentamos cerciorarnos de que todo nuestro trabajo capitalice, y a la vez contribuya a, tanto nuestra propia experiencia como la de otras organizaciones.

Hemos elaborado algunas preguntas que les servirán de guía para poner en práctica los principios referidos (ver el Anexo 1, página 39). Reforzar nuestra capacidad para evaluar su impacto tanto directo como indirecto en las condiciones de vida de los niños y niñas será un requisito indispensable para su implementación. Tendremos que sopesar cuidadosamente la decisión de dónde trabajar para obtener el mayor impacto posible en la mayor cantidad posible de niños y niñas, teniendo presente nuestro especial compromiso con los niños y niñas más pobres, vulnerables y marginados.

## **Trabajando en situaciones de conflicto: el Código de Conducta del sector humanitario**

En situaciones de conflicto podremos realizar nuestro trabajo con éxito solamente si se percibe que somos imparciales y respondemos a una necesidad humanitaria legítima. Las organizaciones humanitarias sostienen su trabajo en los principios de independencia, imparcialidad, neutralidad y humanidad.

Save the Children ha trabajado con la Cruz Roja Internacional y otras organizaciones humanitarias importantes en la formulación y aprobación de un Código de Conducta que establece lo que significan estos principios en los hechos (ver referencia completa en el Anexo 4). Dicho Código de Conducta contribuye a articular nuestra respuesta humanitaria con la perspectiva de desarrollo a largo plazo que también forma parte de nuestro trabajo.

Los 10 principios establecidos en el Código de Conducta son:

1. Lo primero es el deber humanitario.
2. La ayuda prestada no está condicionada por la raza, el credo o la nacionalidad de los beneficiarios [sic.] ni ninguna otra distinción de índole adversa. El orden de prioridad de la asistencia se establece únicamente en función de las necesidades.
3. La ayuda no se utilizará para favorecer una determinada opinión política o religiosa.
4. Nos empeñaremos en no actuar como instrumentos de política exterior gubernamental.
5. Respetaremos la cultura y las costumbres locales.
6. Trataremos de fomentar la capacidad para hacer frente a catástrofes utilizando las aptitudes y los medios disponibles a nivel local.
7. Se buscará la forma de hacer participar a los beneficiarios [sic.] de programas en la administración de la ayuda de socorro.
8. La ayuda de socorro tendrá por finalidad satisfacer las necesidades básicas y, además, tratar de reducir en el futuro la vulnerabilidad ante los desastres.
9. Somos responsables ante aquellos [sic.] a quienes tratamos de ayudar y ante las personas o las instituciones de las que aceptamos recursos.
10. En nuestras actividades de información, publicidad y propaganda, reconoceremos a las víctimas de desastres como seres humanos dignos y no como objetos que inspiran compasión.

Ponemos en práctica dichos principios de diferentes formas. Por ejemplo, para demostrar nuestra imparcialidad (Principio 2), evaluamos las necesidades de los niños y niñas vulnerables de todos los grupos étnicos o políticos, independientemente de qué autoridades estén en control del área donde se encuentran. En los hechos, esto a menudo implica trabajar a ambos lados de la línea de control, siempre y cuando podamos hacerlo al mismo tiempo que garantizamos un nivel de seguridad razonable para nuestro personal. Para demostrar nuestra neutralidad (Principio 4), mantenemos una posición contraria a cualquier llamado a la intervención militar, salvo que fuese acordado

por todas las partes o se trate genuinamente del último recurso disponible, incluso si algunos gobiernos (o grupos rebeldes) así lo exigen, ya que muchas veces se trata de un llamado a fortalecer a una de las partes en conflicto. Tenemos que mantener un delicado equilibrio en nuestra respuesta, a fin de maximizar nuestro impacto sobre la niñez, manteniendo nuestra capacidad para prestar asistencia al mismo tiempo que abogamos por el interés superior de los niños y niñas y la protección de sus derechos.

Las secciones a continuación describen en mayor detalle lo que hacemos en cada uno de los tres pilares de la programación basada en los derechos de la niñez.

# 4 Acciones prácticas

Esta sección describe nuestro enfoque en relación con el primero de los tres pilares de la programación basada en los derechos de la niñez: acciones prácticas. Dicho pilar implica trabajar con socios locales (o en intervenciones de ejecución directa de ser necesario), en contextos de emergencia o desarrollo, para que más niños y niñas – o todos los niños y niñas – de los lugares donde trabajamos hagan efectivos sus derechos. Nuestras acciones prácticas suelen representar el grueso de nuestro presupuesto y de nuestros recursos humanos, y tienen el impacto más directo sobre las condiciones de vida de los niños y niñas. Sin embargo, podemos aspirar a beneficiar directamente solo a un porcentaje relativamente pequeño de niños y niñas privados de sus derechos. Por eso, es fundamental que utilicemos esta experiencia para contribuir al trabajo en los otros dos pilares, maximizando con ello nuestra capacidad para llegar a muchos niños y niñas más.

## Nuestros objetivos superiores

El objetivo superior de nuestro trabajo bajo este pilar es proporcionar asistencia humanitaria para atender las necesidades inmediatas de los niños y niñas en un contexto de crisis o trabajar con socios locales en la ejecución de actividades que reflejen los principios de nuestra programación y contribuyan a fortalecer la realización de los derechos en los que estamos trabajando, especialmente para los niños y niñas pobres y marginados. Puede implicar introducir en forma piloto enfoques nuevos e innovadores o ayudar a replicar los enfoques que sabemos que funcionan.

En general, nuestra asistencia humanitaria se basa en un diagnóstico de necesidades, y nos esforzamos por cumplir con las normas técnicas pertinentes (por ejemplo, las normas mínimas elaboradas por el Proyecto Esfera). Aspiramos a beneficiar a entre el 10 y el 15 por ciento de los niños y niñas y las

familias damnificadas por un conflicto o un desastre natural. Aportamos modalidades de trabajo así como recursos humanos y financieros para ayudar a proteger a los niños y niñas más afectados, capitalizando nuestra vasta experiencia internacional. En situaciones de necesidad crónica o desarrollo fallido, podemos adoptar un enfoque a más largo plazo, consistente en proporcionar ayuda humanitaria al mismo tiempo que trabajar con los gobiernos locales y nacionales y otras instituciones en el fortalecimiento de la capacidad nacional para apoyar la realización de los derechos de la niñez.

## Dónde trabajamos

La selección de las zonas geográficas de intervención en un país se basa en el análisis situacional de los derechos de la niñez (ASDN) en dicho país. Normalmente concentramos nuestras acciones prácticas en un número reducido de áreas locales, lo cual nos permite validar y perfeccionar nuestras intervenciones o aplicar enfoques ya validados. Las áreas seleccionadas tienen que ser de una escala lo suficientemente reducida como para que podamos interactuar directamente con los niños y niñas y otras personas e instituciones involucradas en la prestación de servicios y protección de primera línea (de modo tal que podamos conocer las barreras que se interponen con la realización de los derechos de la niñez). Pero al mismo tiempo tienen que ser de una escala lo suficientemente amplia como para permitirnos generar un cambio que beneficie a una cantidad considerable de niños y niñas y, en contextos de desarrollo, demostrar el potencial de sostenibilidad de las intervenciones a través de estructuras y socios locales. Normalmente apuntamos a beneficiar a entre 10,000 y 100,000 niños y niñas afectados en cada área local.<sup>1</sup>

En la mayoría de los países, logramos establecer este equilibrio trabajando al nivel más cercano a las comunidades en que el gobierno organiza la prestación de servicios clave para la infancia (por ejemplo, educación, salud y protección infantil o social). En muchos países dicho nivel es el distrital, de modo tal que

<sup>1</sup> Éste no es el número total de niños y niñas de la zona, sino de aquellos privados de sus derechos, de acuerdo a los resultados de nuestro ASDN. En los programas temáticos que inciden en problemas graves de protección infantil esta cifra puede ser menor, pero no debe ser inferior a 1,000 niños y niñas por área local, a no ser que así se justifique con argumentos sólidos.

hemos utilizado dicho término genérico a lo largo de toda la guía. En los distritos más grandes (y dependiendo del financiamiento), podemos empezar a trabajar inicialmente en una selección de sectores de un mismo distrito, generalmente con miras a ampliar el alcance de nuestras intervenciones a todo el distrito a la mayor brevedad posible.

En algunos contextos (por ejemplo, en algunos países en transición), resulta más apropiado trabajar a una escala más reducida, en una serie de distritos y a través de una variedad de socios locales, vinculándolos entre sí y movilizándolos para generar una masa crítica de presión a favor de un cambio a nivel nacional. En ocasiones nos involucramos asimismo en intervenciones inmediatas a gran escala, ahí donde podamos aportar una experticia específica que incrementará la calidad y el impacto del programa.

En cada país, nuestro objetivo es seleccionar distritos de intervención que nos permitan entender todo el espectro de obstáculos que enfrentan los niños y niñas pobres y marginados para hacer valer sus derechos, así como los factores que restringen la capacidad de los responsables políticos para cumplir con sus obligaciones. Esta experiencia y esta comprensión nos confieren credibilidad, lo cual a su vez nos permite ejercer influencia en las políticas del gobierno nacional.

El número de distritos en los que trabajamos tiene que ser lo suficientemente vasto como para granjearnos dicha credibilidad. Debemos evitar el riesgo de que el programa fracase debido al surgimiento de obstáculos locales, de índole política o práctica, en uno o dos distritos, pero también debemos evitar que surja para nosotros la necesidad de crear una infraestructura operativa y gerencial mayor que la necesaria. En la mayoría de los países, establecemos este equilibrio trabajando en entre tres y seis distritos (ver “criterios de selección de las áreas de intervención” en el Anexo 2, página 44).

Algunos países (en general, pero no solamente, aquellos con una población de más de 50 millones de habitantes o que tienen comunidades étnicas minoritarias influyentes) tienen gobiernos provinciales o estatales fuertes, en quienes se ha delegado el poder de decisión en lo que concierne a las políticas y los servicios para la infancia. En dichos países es posible que necesitemos desarrollar credibilidad a nivel provincial antes de generar un cambio a nivel

nacional. Eso puede implicar trabajar en dos a tres distritos de cada una de tres a seis provincias.

En situaciones de emergencia, solemos focalizar nuestras acciones prácticas en un número reducido de los distritos más afectados, con el objeto de beneficiar a entre el 10 y el 20 por ciento de los niños y niñas del país que han perdido el acceso a: agua, alimentos, albergue, cuidados familiares, atención de salud o escolaridad. La focalización geográfica de nuestras intervenciones dependerá también del acceso de las organizaciones humanitarias a las zonas de emergencia, y de una evaluación de lo que están haciendo otras organizaciones, a fin de garantizar una respuesta concertada.

En ocasiones el problema que estamos abordando trasciende las fronteras nacionales (el tráfico de menores, por ejemplo). En dichos casos, la acción práctica puede consistir en actividades concertadas en una selección de distritos, tanto del país de origen de los niños y niñas afectados como del país de destino.

## Con quiénes trabajamos

El ASDN deberá identificar quiénes tienen el poder, la responsabilidad y la capacidad para generar cambios que favorezcan a la niñez. Un buen ASDN identificará asimismo quiénes están bloqueando los avances o quiénes se están beneficiando de la coyuntura, por ejemplo, de la pobreza o el conflicto armado.

La decisión de con quiénes trabajar, y cómo, se tomará a partir de un análisis de qué es lo que tendrá el mayor impacto, y el más sostenible. Podemos decidir trabajar en asociación con algunas organizaciones – es decir, una asociación sustentada en un acuerdo más formal, con relaciones de trabajo estrechas y un convenio que establezca los resultados que aspiramos a lograr para la niñez así como las modalidades de trabajo. O podemos decidir intentar influir en terceros (por ejemplo, en personas o instancias con el poder para generar un cambio de políticas, en las que podemos centrar nuestras actividades de incidencia política), sin necesidad de establecer una relación de trabajo más estrecha.

Los programas deben reflexionar cuidadosamente acerca de las relaciones clave que establecen con terceros – la claridad de las funciones que debe cumplir cada



parte, las relaciones de poder entre las partes y el esfuerzo que se invierta en la creación y el fortalecimiento de las relaciones. Esto rige también para nuestras relaciones con donantes, especialmente del sector privado.

En general, trabajamos con y a través de las siguientes personas e instituciones:

**Gobiernos locales:** Nuestra relación principal en los distritos de intervención a menudo será con los responsables políticos, es decir, con quienes tienen la responsabilidad principal de proteger a la niñez y proporcionarle servicios básicos. Los responsables políticos suelen ser el gobierno distrital (el gobierno local o municipal elegido o designado, o el brazo local del gobierno central). Sin embargo, en algunos casos pueden ser entidades religiosas o incluso organizaciones comerciales (cuando brindan un porcentaje importante de los servicios del distrito). En situaciones de conflicto armado o tensiones políticas, es preciso seleccionar dichas relaciones con sumo cuidado, con base en un análisis de la dinámica del conflicto y evitando cuidadosamente la pérdida de imparcialidad.

**ONG locales:** A menudo trabajamos con ONG locales que comparten nuestros valores y objetivos de desarrollo, así como nuestras formas de trabajar, en la ejecución de algunas o todas nuestras actividades programáticas en el distrito. Esto nos permite capitalizar la experiencia local y desarrollar capacidades locales para el trabajo de desarrollo o emergencia; además, trabajar con ONG locales suele ser más rentable para nosotros. Sin embargo, es importante mantenernos lo suficientemente involucrados como para sostener un contacto directo regular con nuestras instituciones socias y con los niños y niñas a nivel local.

Al mismo tiempo, evitamos crear o sostener situaciones en las que una ONG local dependa mayoritaria o totalmente de nosotros como fuente de ingresos y actúe exclusivamente como subcontratista responsable de ejecutar algunas de nuestras actividades programáticas. En vez de ello, nuestra función consiste en apoyar técnicamente y fortalecer la capacidad de la organización para impulsar la realización de los derechos de la niñez. En situaciones de conflicto, nuevamente es preciso seleccionar y manejar con cuidado las relaciones con ONG locales, cerciorándonos de no estar favoreciendo a una parte del conflicto o a un grupo étnico o religioso en particular.

**Niños y niñas, padres y madres y comunidades:** En consonancia con uno de los principios medulares de nuestra programación (participación infantil y rendición de cuentas), es fundamental trabajar con grupos organizados de niños y niñas, padres y madres y otros sectores de la comunidad local. Aspiramos a respaldar estructuras locales que sean sostenibles – trabajando con ellas para dar soluciones prácticas a los problemas que las aquejan. Asimismo, solemos trabajar con dirigentes comunales, especialmente cuando buscamos generar un cambio de actitud o de conducta entre la población, así como su comprensión de, y de ser posible su apoyo para, nuestro trabajo. (Ver la Sección 6 para mayor información sobre cómo trabajamos con estos grupos en relación con el tercer pilar, “generar una base de apoyo social”).

**Empresas locales:** Las empresas locales con frecuencia proporcionan bienes y servicios esenciales para la niñez (por ejemplo, medicinas o suministros escolares) o en algunos casos emplean a niños/as (ya sea directamente o a través de sus proveedores o subcontratistas). Intentamos trabajar con ellas para mejorar sus prácticas o incrementar la disponibilidad de sus servicios para los niños y niñas más pobres.

**Investigadores/as sociales:** Podemos trabajar con investigadores/as sociales de instituciones y/o universidades locales o nacionales en la ejecución y el análisis de encuestas estructuradas, ya sea regulares o puntuales, sobre datos relativos o actitudes frente a los temas en los que estamos trabajando.

**Naciones Unidas y otras organizaciones:** Cuando respondemos a una emergencia, intentamos coordinar nuestros planes y actividades estrechamente con los de otras organizaciones, utilizando para ello los mecanismos pertinentes, a fin de evitar los vacíos en la oferta de servicios así como la duplicación de esfuerzos. Promovemos el interés superior del niño/la niña y la realización de sus derechos como una consideración primordial dentro de la respuesta general.

**El personal de Save the Children:** Nuestro personal es clave para una buena programación y para generar un cambio positivo en las condiciones de vida de los niños y niñas. Cuando ejecutamos programas directamente – por ejemplo, en situaciones de emergencia o en países frágiles – intentamos (re)construir la capacidad de las instituciones socias locales para tomar la iniciativa lo más pronto posible.

## Qué es lo que hacemos

Nuestras actividades en general apuntan a lograr los siguientes resultados (dependiendo del contexto):

- identificar a los niños y niñas afectados y efectuar un diagnóstico de sus necesidades
- desarrollar servicios apropiados para la niñez y sus familias (donde antes no existían)
- eliminar las barreras al acceso de los niños y niñas pobres y marginados
- fortalecer la calidad de los servicios y sistemas locales
- mejorar las actitudes frente a la niñez
- establecer la magnitud y la naturaleza de los cambios en las vidas de los niños y niñas
- informar a los niños y niñas y las comunidades sobre nuestro trabajo, cotejando los compromisos incurridos con los resultados alcanzados.

En emergencias nuevas, ahí donde la capacidad de los socios locales se haya visto reducida, podemos trabajar en estos resultados ya sea de manera directa y/o como parte de la Alianza, hasta que la capacidad de nuestros socios se encuentre nuevamente restablecida.

Los métodos que normalmente utilizamos para alcanzar estos objetivos incluyen:

- ejecución directa de programas humanitarios
- introducción de nuevas modalidades de trabajo con socios locales
- capacitación o recapitación del personal o voluntarios/as de otras organizaciones
- rehabilitación de los locales donde se proveen servicios
- apoyo a la identificación y consecución de fuentes de financiamiento sostenibles
- fortalecimiento de la disponibilidad y asequibilidad económica de suministros esenciales
- fortalecimiento de capacidades de seguimiento, evaluación e investigación
- promoción de la transparencia en la presentación de informes.

Promovemos la formación y el desarrollo de grupos de niños/as y jóvenes, muchas veces a través de las estructuras locales pertinentes (por ejemplo,

comunidades y escuelas). Dichos grupos pueden ayudar a definir y evaluar la forma en que se ejecuta el programa, liderar actividades con grupos de pares y llevar sus problemas a los/las dirigentes de la comunidad, instituciones locales y las autoridades distritales. Cuando nuestro grupo objetivo está formado por niños y niñas pequeños o bebés, intentamos que los padres y madres y otras personas adultas que sean las más idóneas para representar sus intereses hablen en su nombre.

Hacemos incidencia política con miras a que otros distritos afectados del país adopten las formas de trabajo que hayan probado ser exitosas. Para ello, comunicamos los resultados alcanzados, promovemos talleres y visitas de intercambio, elaboramos y distribuimos recursos y manuales de capacitación, etc. Asimismo, promovemos la adaptación de dichas metodologías y el uso de las mismas en otros países pertinentes, a través de redes de profesionales a nivel nacional e internacional.

# 5 Fortalecer políticas y mecanismos

Esta sección describe nuestro enfoque en relación con el segundo de los tres pilares de nuestro marco de programación basado en los derechos de la niñez: fortalecer políticas y mecanismos. Sabemos, a partir de nuestra propia experiencia, qué es lo que funciona a nivel local y queremos que dichas experiencias sean llevadas a una escala más amplia, de modo tal que los gobiernos y otros responsables políticos eliminen las barreras más generales que deben ser derribadas. Evaluar el impacto de esta área de nuestro trabajo es más difícil pero, cuando el resultado es positivo, podemos lograr que se cumplan los derechos de una cantidad mucho mayor de niños y niñas que la que podemos beneficiar directamente por medio de acciones prácticas.

## Nuestros objetivos

El objetivo superior de nuestro trabajo en lo que respecta a este pilar es influir en los principales responsables políticos a nivel nacional (y, en ocasiones, subnacional o internacional), a fin de que modifiquen sus políticas y prácticas en aras de una mejor realización de los derechos de todos los niños y niñas de su país, especialmente los más pobres y marginados.

## Dónde trabajamos

Fortalecer políticas y mecanismos significa trabajar en el nivel en el que se aprueban las leyes, se toman las decisiones sobre políticas y se asignan los recursos. En muchos casos, dicho nivel será el nacional. Pero también están los organismos internacionales – el sistema de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI), para nombrar solo unos cuantos – cuyas actividades afectan significativamente las condiciones de vida

de los niños y niñas pobres alrededor del mundo. Por esta razón, intentamos influir también en dichas instituciones.

Lo mismo rige para las políticas gubernamentales de los países ricos, en especial, pero no exclusivamente, de aquellos que son países donantes. Si no afrontamos estos temas globales más amplios desde una perspectiva estratégica, existe el peligro de que nuestro trabajo a nivel local o nacional se vea socavado. Por ejemplo, los programas que ayudan a las familias pobres a obtener un mayor acceso a alimentación pueden verse afectados por el alza global del precio de los alimentos, ocasionada, al menos en parte, por las políticas de los países ricos.

En algunos países (normalmente aquellos que tienen más de 50 millones de habitantes o colectividades étnicas fuertes), el gobierno nacional ha delegado en los gobiernos provinciales o estatales la autoridad para legislar, decidir políticas, elevar los impuestos y/o asignar los recursos. En esos casos, el gobierno provincial puede ser el responsable político principal; en consecuencia, nuestro trabajo se orientará a influir en las políticas y los mecanismos a ese nivel también. Sin embargo, en general es importante influir también en el gobierno nacional, que suele ser la instancia que establece las condiciones generales y asigna algunos o todos los recursos de los que dependerán las decisiones del gobierno provincial.

En los países que padecen un conflicto armado o una guerra civil o se encuentran bajo el control de fuerzas de ocupación (con o sin reconocimiento de las Naciones Unidas), es posible que algunas o todas las decisiones vinculadas a las políticas o los recursos que afectan las condiciones de vida de la niñez sean tomadas por las autoridades en control de la zona. En dichas circunstancias, es posible que tengamos que concentrar nuestros esfuerzos en influir en dichas autoridades. Un buen análisis de las relaciones de poder como parte de su ASDN contribuirá a determinar cuál es la mejor forma de influir en dichos actores, al mismo tiempo que mantenemos nuestra imparcialidad. Esto rige especialmente para nuestro trabajo en situaciones de emergencia.

## Con quiénes trabajamos

El trabajo de incidencia política (es decir, los esfuerzos activos para producir argumentos a favor de un cambio y generarlo) es una de las principales formas en que intentamos fortalecer políticas y mecanismos. Bajo este pilar nos interesan aquellas personas y/o instituciones cuyas acciones contribuirán directamente a mejorar las políticas y los mecanismos en el país que mejorarán la realización de los derechos de la niñez. Las relaciones de trabajo revisten una importancia fundamental aquí, y un buen análisis de las relaciones de poder y responsabilidades es indispensable. En la mayoría de los casos, trabajaremos con – y/o intentaremos influir en – el Estado en su calidad de principal responsable político. En algunos casos, necesitaremos trabajar con otras instancias, tales como grandes empresas, autoridades militares y organismos internacionales, para generar los cambios de políticas y prácticas a los que aspiramos para beneficiar a la infancia.

**El gobierno nacional:** Nuestro objetivo es influir en los ministros/as y altos funcionarios/as del gobierno nacional (y en ocasiones provincial) que diseñan las políticas y establecen las prioridades para el abordaje de los temas en los que estamos trabajando. Generalmente hacemos esto mediante actividades de colaboración o de cabildeo dirigido a generar un cambio. Estas actividades suelen realizarse con los ministros/as de las carteras pertinentes (educación, salud, bienestar social, planificación y respuesta a desastres, justicia juvenil, etc.), los ministros/as responsables de establecer las prioridades más amplias y asignar los recursos (por ejemplo, economía y finanzas, planificación) y los funcionarios/as responsables de supervisar a los gobiernos locales (en estructuras delegadas).

Estas asociaciones en ocasiones pueden ser difíciles, en especial si las personas o los ministerios concernidos tienen otras prioridades (por ejemplo, ganar una elección, ganar una guerra o conseguir recursos para su grupo étnico). Sin embargo, incluso en las circunstancias más difíciles, normalmente nos es posible encontrar gente comprometida, que está dispuesta a trabajar con nosotros/as para lograr mejoras en beneficio de la niñez, independientemente de cuán difícil sea el contexto político. En una situación de conflicto armado o de corrupción generalizada, tenemos que esmerarnos en mantener nuestra independencia, en ocasiones incluso frente a los/las miembros del gobierno nacional o local.

**Empresas grandes:** Las grandes empresas nacionales o internacionales a menudo proporcionan bienes o servicios esenciales para la niñez (por ejemplo, medicamentos o agua) o, en algunos casos, emplean a niños y niñas (ya sea directamente o a través de sus proveedores o subcontratistas). Tenemos que trabajar con ellas o intentar influenciarlas para que mejoren sus prácticas, o bien la accesibilidad de sus productos o servicios para los niños y niñas más pobres.

**Autoridades militares o fuerzas de mantenimiento de la paz:** En las zonas afectadas por conflictos armados, nuestro trabajo de influenciamiento probablemente incluya como destinatarios de nuestros esfuerzos a las autoridades militares y/o fuerzas de mantenimiento de la paz. Posiblemente tengamos que interactuar con ellas para plantearles aspectos relacionados con el acceso, el compromiso de distinguir a la población civil de la militar o la protección de niños y niñas que están en contacto con grupos armados. En estos casos, si hemos de trabajar de una manera eficaz y segura es imprescindible observar los principios y el Código de Conducta del sector humanitario.

**Naciones Unidas y otros organismos internacionales:** Intentamos influir en entidades externas tales como los organismos de las Naciones Unidas, las instituciones financieras multilaterales y bilaterales, instituciones internacionales y otros organismos que tienen influencia en las políticas de Estado. Los exhortamos a utilizar su influencia para generar cambios específicos en las políticas a favor de la infancia e intentamos cerciorarnos de que sus agendas de políticas y prácticas no afecten negativamente a la niñez.

**Institutos de capacitación profesional:** Cuando procede, trabajamos con institutos nacionales, proporcionando capacitación inicial y en servicio para el personal (por ejemplo, docentes, trabajadores/as sociales y profesionales de la salud) que está proporcionando servicios de primera línea para la niñez, y sus superiores.

Nota bene: **Relaciones de colaboración en el trabajo de incidencia política y campañas.** Nuestra base de apoyo social, con la cual trabajamos para influir públicamente en los responsables políticos a nivel nacional, recae bajo el tercer pilar: generar una base de apoyo social.



## Qué es lo que hacemos

El ASDN determinará nuestras prioridades en esta área de trabajo, al identificar los obstáculos centrales que interfieren con la realización de los derechos de la niñez, qué cosas tienen que cambiar y cuáles son las formas más eficaces para influir en las instancias de poder. Nuestro objetivo probablemente será uno de los siguientes o todos:

- leyes nuevas o reformadas, que protejan a la niñez y repercutan positivamente en ella
- estrategias y políticas nuevas, que permitan la realización de los derechos de todos los niños y niñas
- cambios y mejoras en las prácticas, y capacitación o recapitación de profesionales de primera línea y sus superiores
- priorización de servicios básicos y protección para todos los niños y niñas, junto con la asignación de los recursos suficientes (por ejemplo, partidas presupuestales del gobierno)
- mecanismos para que los responsables políticos escuchen a la niñez y a las comunidades y les rindan cuentas.

Cómo alcanzaremos dichos resultados dependerá de cuál sea el curso de acción más efectivo a la luz del contexto nacional, pero probablemente entrañará una combinación de influenciamiento a nivel privado y público.

Bajo “influenciamiento a nivel privado” nos referimos a:

- elaborar informes basados en nuestras intervenciones (en este país y/u otros), demostrando la magnitud y la naturaleza de las mejoras que hemos contribuido a generar y cómo han sido logradas y pueden ser ya sea ampliadas o reducidas con recursos locales
- participar en, o contribuir al diseño y al análisis de, investigaciones sólidas, en las cuales se pueda basar la agenda de políticas (por ejemplo, estudios de factibilidad, opciones de financiamiento para el sector, análisis situacionales, investigaciones participativas que incluyan las voces de los niños y niñas, etc.)
- sesiones informativas, presentaciones y reuniones con los/las responsables de diseñar las políticas (altos funcionarios/as y ministros/as) para informarles sobre lo que estamos haciendo y los resultados que estamos obteniendo y

abordar las barreras prácticas y políticas que impiden su implementación a un nivel más amplio. Donde proceda, negociamos oportunidades para que los niños y niñas afectados expongan sus argumentos directamente ante los ministros/as del sector

- diseñar nuevos programas de capacitación y capacitar a capacitadores/as
- ayudar a redactar leyes, políticas, lineamientos o códigos de conducta nuevos
- proporcionar apoyo técnico en temas puntuales a instituciones y/o procesos clave de formulación de políticas
- ayudar a diseñar metodologías para hacer seguimiento y preparar informes sobre el efecto que tienen las nuevas políticas y prioridades sobre la niñez (desagregados por área y por grupos en riesgo de discriminación).

Bajo “influenciamiento a nivel público” nos referimos a:

- inspirar o apoyar campañas públicas con el respaldo de coordinadoras o coaliciones comprometidas
- liderar o apoyar talleres y conferencias de perfil alto sobre temas centrales
- elaborar informes sobre políticas de vanguardia
- organizar sesiones informativas conjuntas, presentaciones y visitas para personajes influyentes clave (por ejemplo, parlamentarios/as, sindicalistas)
- negociar espacios para que los niños y niñas expongan sus opiniones y puntos de vista sobre los temas que les afectan
- coauspiciar informes de investigación y sobre políticas, así como comunicados de prensa conjuntamente con instituciones socias.

# 6 Generar una base de apoyo social

Esta sección describe nuestro trabajo en relación con el tercer y último pilar: generar una base de apoyo social. Identificar el impacto directo de nuestro trabajo bajo este pilar es difícil. Sin embargo, cuando tenemos éxito, nuestra labor en este campo nos permite alcanzar un cambio sostenible a favor de la niñez a una escala nacional e internacional.

## Nuestros objetivos

El objetivo superior de nuestro trabajo bajo este pilar es fortalecer la motivación y la capacidad de colectivos y organizaciones que tengan la posibilidad de exigir cuentas al gobierno y otros responsables políticos para que respondan por el cumplimiento de sus obligaciones frente a la niñez. Nuestro objetivo es que dichos colectivos y organizaciones desarrollen la capacidad para influir directamente en el gobierno y otros responsables políticos así como en la opinión pública, de manera tal que se considere política y socialmente inaceptable privar de sus derechos a la niñez.

## Dónde trabajamos

Normalmente trabajamos a nivel nacional para generar una base de apoyo social, y es a este nivel que tenemos mayor influencia en el gobierno nacional y en las actitudes nacionales en relación con la niñez.

En ocasiones puede ser necesario movilizar una base de apoyo social a nivel local – por ejemplo, para ayudar a vencer las resistencias del gobierno distrital a implementar nuevas modalidades de trabajo, o cuando intentamos modificar las actitudes y prácticas de comunidades o grupos étnicos que interfieren con la realización de los derechos de la infancia.

Asimismo, trabajar a nivel internacional puede ser igualmente importante para generar una base de apoyo social. La mayoría de los gobiernos son permeables en cierta forma a las presiones de otros gobiernos, organismos internacionales regionales y globales, el público y los medios de comunicación de otros países – ya sea en relación con su cumplimiento de los tratados y declaraciones internacionales o preocupaciones vinculadas a su tratamiento de la infancia. La mayoría de los países en desarrollo depende asimismo fuertemente de la asistencia externa para financiar sus planes de desarrollo, lo cual significa que sus donantes más importantes también pueden ejercer una influencia considerable en sus políticas.

## Con quiénes trabajamos

Hay una amplia gama de grupos y organizaciones que tienen capacidad para influir en el gobierno, o en las actitudes del público, y el rol que desempeña cada grupo u organización varía considerablemente en cada país. Tenemos que seleccionar a nuestros socios cuidadosamente en esta área de trabajo, basando nuestra decisión en quiénes tienen la mayor posibilidad de influir en el gobierno o en la opinión pública en relación con temas clave para la niñez y cuán aceptable resulta para nosotros/as trabajar con ellos/as en el contexto de ese país. Normalmente nos enfocamos en un número reducido de grupos influyentes, seleccionados de la lista a continuación. (Para mayores detalles sobre el potencial papel de dichos socios, ver el Anexo 3, página 46.)

**A nivel local**, es probable que desarrollemos una base de apoyo social entre uno de los siguientes sectores o todos:

- niños y niñas, padres y madres y grupos comunitarios
- ONG locales
- dirigentes comunales y distritales
- directores/as de instituciones locales (por ejemplo, escuelas, hospitales) y profesionales en contacto/que trabajan con niños y niñas
- líderes religiosos locales
- medios locales.

A **nivel nacional**, es probable que desarrollemos una base de apoyo social con uno de los siguientes sectores o todos:

- medios nacionales
- parlamentos (parlamentarios/as interesados y comisiones parlamentarias de fiscalización relevantes)
- partidos políticos
- movimientos nacionales (ya sea controlados por partidos o independientes), por ejemplo, movimientos juveniles o de mujeres
- defensores/as del pueblo y/o comisionados/as de la niñez
- entidades religiosas
- asociaciones profesionales/sindicatos nacionales (que representan a personas que trabajan con la niñez)
- instituciones académicas/universidades
- ONG nacionales de investigación e incidencia
- coordinadoras nacionales a favor de la niñez / de los derechos de la niñez
- representantes nacionales de otras ONG internacionales
- representantes nacionales de instituciones financieras (entre ellas el Banco Mundial)
- representantes nacionales de organismos y misiones de las Naciones Unidas competentes (especialmente UNICEF).

A **nivel internacional**, es probable que desarrollemos una base de apoyo social con algunos de los siguientes sectores o todos:

- organismos intergubernamentales (regionales y globales) (ahí donde los gobiernos hayan aprobado compromisos o programas comunes que afectan a la infancia)
- medios internacionales
- Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas
- Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y entidades que le rinden informes (por ejemplo, el Coordinador/a de Ayuda de Emergencia, el/la Representante Especial de las Naciones Unidas para los Niños/as y los Conflictos Armados)
- otros organismos y mecanismos de las Naciones Unidas
- organizaciones financieras multilaterales y bilaterales

- ONG / coordinadoras internacionales para la infancia / los derechos de la niñez / campañas internacionales
- donantes empresariales o del sector privado.

Estos contactos pueden ser establecidos ya sea directamente por los programas nacionales, a través de Save the Children UK o por intermedio de especialistas o promotores/as y representantes globales de la Alianza.

## Qué es lo que hacemos

Nuestras actividades prioritarias bajo este pilar dependerán de los grupos o las bases de apoyo específicas con quienes estemos trabajando y qué es lo que necesitan para desempeñarse como especialistas o promotores/as eficaces a favor de la infancia. Los resultados probablemente serán, entre otros:

- mayor conciencia entre los niños y niñas y las organizaciones socias respecto de los derechos de la niñez y sus posibilidades de influir en los responsables políticos
- mayor conciencia y conocimiento de la sociedad civil acerca de los temas políticos, económicos, sociales y culturales que impiden a la infancia hacer efectivos sus derechos, y sobre los desafíos que enfrentan los responsables políticos para cumplir con sus obligaciones
- mejora del acceso de todos los socios a información sobre la magnitud y la naturaleza del problema y los grupos más afectados
- mejora de las capacidades de los socios nacionales en las áreas de investigación, análisis, incidencia política, trabajo mediático y campañas.

Los métodos que empleamos para lograr estos resultados normalmente incluyen los siguientes:

- organizar capacitaciones formales e informales para los socios en las áreas de investigación, incidencia política, trabajo con medios y campañas (especialmente ahí donde niños y niñas participen directamente en las actividades)
- coauspiciar conferencias con socios, especialmente del tipo en que niños y niñas puedan llevar su mensaje directamente a quienes diseñan las políticas a un nivel alto

- mejorar el acceso de los socios y de los niños y niñas a quienes diseñan las políticas a un nivel alto
- negociar con medios nacionales campañas de información pública sobre temas que atañen a la niñez, especialmente ahí donde niños y niñas participen directamente como reporteros/as
- desarrollar relaciones con periodistas, incluso con los de medios dirigidos a la niñez, y organizar visitas a nuestros programas
- participar en campañas nacionales conjuntamente con socios (donde sea aceptable)
- influir en las reuniones de las instituciones financieras y de la comunidad del desarrollo (dentro y fuera del país)
- ejercer la membresía activa en coordinadoras nacionales a favor de la niñez (entre otras cosas, coauspiciando proyectos clave ahí donde proceda).

**Actividades políticas:** Dondequiera que trabajemos, estaremos sujetos a restricciones formales o informales en relación con los métodos que podemos utilizar para influir en el gobierno sin crear la impresión de participar en “actividades políticas”. La selección de las actividades de influenciamiento en un país dado se verán restringidas por lo tanto no solo por nuestros propios principios y estatutos globales, sino también por lo que el gobierno nacional considera apropiado. Los períodos preeleccionarios pueden ser importantes para que los políticos/as y otras personas se pronuncien sobre temas relativos a la niñez y reafirmen su compromiso en este campo. Pero cualquier actividad deberá emprenderse con cuidado. Es importante enfocarnos en la forma en que los temas afectan las condiciones de vida de la niñez.

# 7 Nuestros procesos de planificación y revisión

Esta sección describe la forma en que ponemos en práctica nuestro marco de programación por medio de nuestros procesos de planificación y revisión nacional. Para mayores detalles, ver nuestra guía de planificación y revisión nacional, *Guía de planificación y revisión nacional* (Anexo 4, página 50).

## Estrategia nacional

La estrategia nacional debe basarse en un análisis situacional general de los derechos de la niñez (ASDN) en el país. Debe identificar los problemas prioritarios que enfrentan los derechos de la niñez y los principales distritos o provincias en los que debemos intervenir.

## Planes de programas temáticos

Los planes de programas temáticos deben basarse en un ASDN más detallado de algunas áreas temáticas específicas. Deben especificar lo que esperamos alcanzar en relación con los derechos puntuales en los que hemos decidido incidir, cuantificando el número de niños y niñas afectados, dónde se encuentran y los grupos de niños y niñas en riesgo especial de discriminación.

## Planes de preparación y respuesta a emergencias

La preparación es parte integrante de toda nuestra programación. Los planes de preparación para emergencias deben ser un elemento clave del proceso de planificación nacional más amplio. Contar con un plan de preparación para emergencias cuidadosamente diseñado nos ayuda a considerar los problemas y las necesidades de recursos antes que se desate una emergencia o estalle un conflicto. Servirá de base para activar rápidamente una respuesta que se ajuste a



las normas humanitarias internacionales y a nuestros propios marcos. Los planes de respuesta a emergencias cubrirán los mismos grandes rubros que los planes de programas temáticos, pero con menor profusión de detalles. Inicialmente pueden ser aprobados verbalmente, para luego ser revisados durante las primeras semanas de la respuesta.

## Planes e informes nacionales anuales

Los planes nacionales anuales deberán especificar las actividades clave que aspiramos a ejecutar en el marco de los planes de programas temáticos para el ejercicio siguiente. Detallarán cómo se financiarán dichas actividades y qué avances esperamos lograr en relación con las principales metas al cierre del ejercicio. Los informes nacionales anuales monitorean la ejecución de los planes de programas temáticos, evaluando hasta qué punto se han alcanzado las metas del plan anual.

## Evaluaciones de impacto

Se espera que todos los programas nacionales lleven a cabo una revisión estructurada de los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas en función de los objetivos y efectos contemplados bajo cada plan de programa temático. Las respuestas de envergadura a emergencias deben incluir una revisión estructurada al final de la primera y la segunda fase (es decir, al cabo de 4 a 6 meses, y de 18 a 30 meses, respectivamente). Para evaluar la sostenibilidad de nuestros enfoques, necesitamos perfeccionar nuestra capacidad para evaluar el legado de nuestro trabajo luego de nuestra partida.

Nuestro marco de programación basado en los derechos de la niñez (PDN) debe servir de base para evaluar el impacto de nuestras intervenciones. Para ello es necesario contar con información de línea de base adecuada y sistemas de seguimiento que nos permitan examinar lo que hemos logrado bajo cada uno de los tres pilares, y si lo estamos haciendo de formas compatibles con los seis principios medulares de nuestra programación. Las evaluaciones deben ser escritas y comunicadas – constituyen una demostración de nuestra capacidad para rendir cuentas a los donantes y a las personas e instituciones con las cuales trabajamos, y sirven de base para mejorar los programas y para el trabajo de incidencia política a nivel nacional e internacional.

# 8 Implicancias para las fuentes de financiamiento

Esta sección describe las implicancias de nuestro marco de programación para el tipo de financiamiento al que deseamos acceder. Nuestro objetivo superior es desarrollar relaciones con donantes que compartan algunos de nuestros objetivos, y cuyo enfoque sea compatible con nuestras formas de trabajar. Lo mismo rige para el financiamiento que obtengamos del sector empresarial. Esta orientación debe leerse paralelamente al documento *Corporate Engagement Guidelines* o lineamientos para trabajar con el sector corporativo (disponibles en inglés en la Intranet).

## Intervenciones en los tres pilares

Dondequiera que sea posible, invitamos a donantes institucionales y particulares a financiar intervenciones que contemplen actividades en los tres pilares. Muchos donantes se sienten inicialmente más inclinados a financiar nuestras “acciones prácticas” (el primer pilar), que a menudo arrojan resultados más tangibles. Pero con frecuencia descubrimos que podemos persuadirlos para que autoricen el que una parte de su financiamiento sea utilizado para impulsar intervenciones bajo los otros dos pilares, que resultan imprescindibles para que las acciones prácticas exitosas puedan ser replicadas y se sostengan. En caso necesario, aceptamos financiamientos para cubrir solo uno o dos pilares de nuestro trabajo.

## Margen para la innovación

Intentamos acceder a donantes que estén dispuestos a autorizar cierto grado de flexibilidad respecto de la forma en que llevamos a cabo nuestras actividades. En general, no aceptamos contratos en los que el donante desee indicar claramente cómo debemos ejecutar el trabajo, como sucede con algunos concursos o

licitaciones (pero no todos). Aceptaríamos dichos contratos solamente si fueran compatibles con nuestros principios de programación, enfoques de trabajo y estrategias institucionales.

## Contratos de prestación de servicios

Saludamos los contratos con donantes que nos permiten fortalecer servicios o la protección de la niñez en nuestros programas temáticos y en las áreas geográficas de intervención seleccionadas. Llevamos nuestras propias metodologías al trabajo, y generalmente invertimos un porcentaje importante de los recursos otorgados en el fortalecimiento de las capacidades locales.

En algunos casos, las zonas geográficas en las que está interesado el donante no coincidirán con las áreas de intervención contempladas en nuestros planes. En dichos casos, debemos estar dispuestos a ceder en cuanto a la selección de las áreas geográficas, siempre y cuando las áreas seleccionadas sean compatibles con nuestros criterios generales (ver el Anexo 1, página 39).

En general, no aceptamos contratos de prestación de servicios que nos comprometan a prestar o subcontratar servicios en territorios extensos del país. Hacerlo distraería la atención de la gerencia de nuestro trabajo medular, y creemos que otras organizaciones comerciales se encuentran mejor posicionadas para encargarse de dichos contratos.

## La sociedad civil

Algunos donantes tienen un interés especial en fortalecer a la sociedad civil, y por lo tanto es conveniente abordarlos para financiar intervenciones relacionadas con nuestro tercer pilar. Nos cercioramos de que un porcentaje importante de dichos fondos pueda ser utilizado para ayudar a generar una base de apoyo social, con capacidad para exigir cuentas al gobierno (o al principal responsable político) respecto de la realización de los derechos de la niñez.

## Objetivos comunes

En circunstancias en que resulta difícil conseguir financiamiento, es posible que tengamos que negociar y ceder ante un donante que tenga objetivos o enfoques

diferentes a los nuestros. Para conseguir financiamiento para el trabajo que deseamos realizar, también es posible que se nos pida asumir intervenciones que no están alineadas con nuestros planes de programas temáticos. Consideraremos dichas propuestas siempre y cuando el trabajo sea compatible con nuestro marco de programación. Sin embargo, si más del 20 por ciento del financiamiento total no es compatible con nuestros planes de programas temáticos o nuestras áreas prioritarias de intervención, antes de comprometerse deberán consultar con la dirección regional.

## Informes a donantes

Presentamos informes apropiados a nuestros donantes, detallando nuestras intervenciones y logros. En los compromisos que hacemos a empresas y otros donantes, somos claros en explicarles cómo pueden beneficiarse de su asociación con o donación a Save the Children.

# Anexo I: Algunas preguntas clave sobre la alineación con los principios medulares de la programación

## El interés superior del niño/la niña

*Se trata de uno de los cuatro principios rectores de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. Toca todos los aspectos de la vida de un niño/una niña. Significa que, cuandoquiera que se tomen decisiones que afectan las condiciones de vida de niños y niñas, es preciso evaluar el impacto de dichas decisiones a fin de garantizar que la consideración principal sea el interés superior del niño/la niña.*

- Nuestro enfoque programático debería tomar en cuenta los intereses de todos los actores legítimos. ¿Pero de qué forma se prioriza el interés de los niños y niñas afectados?
- ¿Cómo se han validado el diseño y los enfoques del programa en relación con el principio del “interés superior”? ¿Cómo evaluamos el impacto de decisiones clave en las condiciones de vida de la niñez?
  - ¿Dónde y cómo ha promovido el programa la toma de conciencia acerca del principio del interés superior y sus implicancias para la toma de decisiones?
  - ¿Han analizado de qué forma se sustentan las políticas, leyes y prácticas nacionales en el interés superior del niño/la niña? Dar detalles.
  - ¿Han influido los puntos de vista de niños y niñas en el diseño del programa? Dar ejemplos (ver abajo).
  - ¿Hasta qué punto se ha involucrado directamente a niños y niñas en la ejecución de las actividades del programa?
- ¿Las actividades y los productos del programa coinciden con aquellos que habían sido previstos? (Cotejar con el ASDN, la información de línea de base y el diseño original del proyecto.)

- ¿Ha tenido el programa alguna consecuencia negativa no intencionada sobre las condiciones de vida de los beneficiarios/as u otros niños y niñas y, de ser así, cómo deberían mitigarse dichos efectos?
- ¿Hasta qué punto ha contribuido el proyecto a la toma de conciencia sobre derechos – los derechos de quién, y qué impacto ha tenido este hecho?

## Participación infantil y rendición de cuentas

*Indicadores clave sobre los cuales deberían informar todos los programas:*

- *Espacios y mecanismos creados para que las opiniones de los niños y niñas sean tomadas en cuenta en la toma de decisiones (buzones de comentarios, comités de gestión, comités comunitarios, membresía en la junta directiva y/u otros órganos de decisión)*
- *Los niños y niñas (y las personas responsables de ellos/las) informan que son escuchados por el personal de programas, y que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta y se actúa al respecto*
- *Medida en que niños y niñas administran o participan activamente en ejercicios de seguimiento y evaluación.*
- ¿Cómo se ha promovido la participación de niños y niñas afectados en el sentido de aportar insumos a nuestro análisis situacional de los derechos de la niñez? ¿Cómo se les ha involucrado en la definición de nuestros planes de programas temáticos y actividades y prioridades programáticas, así como en la revisión y el mejoramiento de nuestras intervenciones?
- ¿Hemos hecho todos/as los esfuerzos razonables para informar a todos los niños y niñas de nuestro grupo objetivo de los cambios que estamos intentando generar y de lo que deberían esperar de nosotros/as? ¿Les estamos informando regularmente sobre la medida en que hemos satisfecho dichas expectativas, en un formato que les sea fácil de entender?
- Dar ejemplos de casos en que niños y niñas hayan tenido la oportunidad de expresar su opinión y que ésta haya sido tomada en cuenta en decisiones que afectan sus condiciones de vida, tomadas por adultos/as (especialmente en relación con asuntos familiares). O, si esto no fuera posible por razones prácticas (por ejemplo, en el caso de bebés o niños y niñas pequeños), ¿hay algún adulto/a que represente sus intereses? De no ser así, ¿qué oportunidades ha creado el programa para que los niños y niñas afectados (y

las personas responsables de ellos/as) influyan directamente en quienes están tomando las decisiones que afectan sus condiciones de vida?

- ¿Se han creado mecanismos transparentes y seguros para que los niños y niñas afectados puedan informar cómo les está afectando el servicio?

## No discriminación y equidad

*La discusión debe girar en torno a las diferencias sociales por razones de género, etnicidad, nivel socioeconómico y discapacidad, y a la medida en que la intervención ha tenido un impacto positivo en los grupos más desfavorecidos.*

- Análisis de diversidad: ¿Qué grupos específicos de niños y niñas fueron identificados en un inicio como en mayor riesgo de ser privados de sus derechos (por ejemplo, niños y niñas pertenecientes a minorías étnicas o religiosas o de ciertas castas, niñas en general, niños y niñas con discapacidad o con enfermedades crónicas, niños y niñas desprovistos de atención familiar, niños y niñas de las familias más pobres, y en especial niños y niñas que padecen múltiples formas de discriminación)? ¿De qué manera contempla el diseño del programa el abordaje de las barreras específicas que enfrentan los grupos concernidos, sin exacerbar su estigmatización?
- Informar sobre ciertos indicadores desagregados, que miden las tasas de participación y éxito de niños y niñas discriminados, en comparación con el grupo objetivo más amplio.
- ¿Participan niños y niñas discriminados en la definición y evaluación del programa? ¿Cómo se está cerciorando el programa de que sus voces sean escuchadas?

## Sostenibilidad

*¿Qué tan seguro es que el impacto y los logros del programa continuarán una vez retirado el apoyo externo?*

- ¿Los beneficios del proyecto / de la intervención tienen posibilidades de sostenerse una vez que concluya el financiamiento? (Los beneficios incluyen: mayor conocimiento y toma de conciencia, cambios de conducta, estructuras y grupos comunitarios, cambios de actitud, logros en materia de políticas, cambios en los flujos de financiamiento, etc.)

- ¿Qué vacíos en términos de habilidades técnicas, capacidad o recursos han sido identificados? Sugerir opciones viables para hacerles frente utilizando los recursos disponibles en el país.
- ¿Qué oportunidades existen para aumentar el impacto del programa, o de ciertas intervenciones, en otras regiones del país?
- ¿Hemos identificado y acordado con los socios locales y/o nacionales cómo proseguirá el trabajo después del retiro progresivo de nuestra participación y contribución? ¿Hemos acordado un marco cronológico para nuestra salida?
- ¿Qué canales existen para que los niños y niñas sean consultados por el gobierno y otros responsables políticos, una vez que haya concluido nuestra participación? ¿Se han desarrollado sistemas de rendición de cuentas?
- ¿Cómo tienen previsto evaluar y medir el impacto del programa al término del período de ejecución?

## “Valor por dinero”

*En muchos sentidos, éste es uno de los principios sobre los cuales es más difícil informar, especialmente cuando lo que se evalúa son cambios que no son fácilmente cuantificables. Es importante tener presente que no se trata de un mero ejercicio de aritmética. Es necesario examinar las estrategias alternativas que fueron consideradas y el costo o los esfuerzos relativos que hubiera sido necesario invertir para ejecutar dichas alternativas. Es posible que la estrategia menos costosa en términos económicos no fuese considerada tan rentable porque los beneficios no se hubieran sostenido. Tenemos que reconocer que trabajar con los niños y niñas más marginados y discriminados de cualquier sociedad forzosamente será más caro que trabajar con otros grupos que pueden ser más fácilmente accesibles (y por lo tanto más económicos).*

- ¿Han considerado todos los gastos en que se incurrirá para implementar el programa, es decir en términos de tiempo, espacio, instalaciones, equipos, suministros, personal, etc.?
- ¿Qué estrategias alternativas contemplaron al planificar este programa? ¿Por qué seleccionaron esas actividades y/o metodologías en particular? ¿Por qué se estimó que eran las más rentables?
- ¿Qué información tiene el programa sobre la magnitud y la naturaleza del impacto hasta la fecha? ¿Ha sido comunicada dicha información a los



donantes? ¿Han recibido una reacción positiva de su parte, confirmando que consideran que el programa está haciendo un buen uso de los fondos donados?

- ¿Hemos compartido detalles de nuestro presupuesto para la intervención y el impacto que estamos teniendo con nuestros socios y actores comunitarios clave a nivel local y/o nacional? ¿Cuál fue su reacción?
- ¿Cómo se comparan nuestros costos con los de otras organizaciones que realizan intervenciones similares?

## Uso de aprendizajes para generar un cambio

*Identificar las lecciones clave aprendidas a lo largo del proyecto, de modo tal que puedan utilizarse para orientar estrategias futuras.*

- Al diseñar el programa, ¿aprovecharon la experiencia y el aprendizaje de otros países y programas de Save the Children? Favor especificar.
- ¿Qué experiencias, éxitos y lecciones aprendidas han socializado con otras ONG, gobiernos o programas de Save the Children? ¿Cómo socializaron dichos aprendizajes?
- ¿Efectuaron algún cambio o cambios significativos en el diseño o la ejecución del proyecto a raíz de las lecciones aprendidas, o de los insumos de niños y niñas y otros actores?
- ¿Quién más podría beneficiarse de lo aprendido durante el presente proyecto? ¿Cómo pueden capitalizar al máximo dicho aprendizaje?

# Anexo 2: Criterios de selección de las áreas de intervención

La focalización geográfica de nuestro trabajo dependerá de nuestro análisis situacional de los derechos de la niñez (ASDN). Los criterios a continuación destacan algunos de los factores importantes que deben tomarse en cuenta como parte del proceso de toma de decisiones posterior a un ASDN.

Consideraciones primarias:

- Trabajar en las áreas propuestas nos permite conocer toda la gama de obstáculos que impiden a los responsables políticos cumplir con sus obligaciones frente a la niñez. Los distritos seleccionados tenderán por lo tanto a tener un porcentaje por encima del promedio de niños y niñas privados de sus derechos. Posiblemente necesitemos mantener un equilibrio entre:
  - zonas rurales y urbanas
  - diferentes grupos étnicos, religiosos y políticos (incluyendo grupos mayoritarios) – especialmente colectividades con identidades o formas de vida distintas que conformen el cinco por ciento o más de la población
  - diferentes zonas climáticas del país
  - distritos regularmente afectados por conflictos o desastres, y otros que no lo son.
- ¿Qué tan abierto está el gobierno nacional a la posibilidad de que trabajemos en el distrito? ¿Está el liderazgo del distrito abierto a nuevas ideas y modalidades de trabajo?
- Trabajar en los mismos distritos que otros programas temáticos, donde proceda, nos ayudará a trabajar con mayor eficiencia.

Consideraciones secundarias:

- ¿Tenemos ya bases operativas y relaciones positivas establecidas con altos personajes del gobierno distrital?
- ¿Hay instituciones locales capaces con las cuales o a través de las cuales trabajar?
- ¿Estamos evitando las zonas donde ya están trabajando otras ONG internacionales en los mismos temas en amplios sectores del distrito?
- ¿Son razonablemente accesibles los distritos considerados en la propuesta? (Es conveniente evitar tener que abrir varias suboficinas del programa, de ser posible.)

# Anexo 3: Desarrollar una base de apoyo social

## Socios potenciales

### A nivel local:

- Dirigentes comunales y distritales, que pueden ser importantes para neutralizar la oposición a nuestras formas de trabajar y para cambiar actitudes públicas
- Directores/as de instituciones locales: Los directores/as de escuelas, hospitales y centros de salud locales con frecuencia ejercen una influencia central en su comunidad en lo que respecta a los temas que afectan a la infancia
- Líderes religiosos/as locales, que a menudo ejercen una importancia decisiva a favor o en contra de cambios en las prácticas comunitarias que afectan a la niñez y pueden ser responsables de algunas escuelas o centros de salud locales
- Medios locales: En algunos países, los periódicos o las emisoras de radio locales llegan a grandes audiencias – a menudo publicitan historias de éxito o escándalos locales que involucran a niños y niñas
- Niños y niñas, padres y madres y comunidades
- ONG locales.

### A nivel nacional:

- Medios nacionales: Trabajar con medios nacionales para publicitar el éxito de los nuevos enfoques a nivel local, ayudar a difundir los argumentos a favor de cambios nacionales o apoyarlos en el lanzamiento de campañas de información pública.
- El parlamento: Facilitar información y organizar sesiones informativas para parlamentarios/as simpatizantes o comisiones parlamentarias de fiscalización

pertinentes (especialmente cuando está pendiente la aprobación de leyes que afectan a la niñez o a los presupuestos nacionales).

- Partidos políticos: Facilitar información a personajes políticos y diseñadores de políticas importantes dentro de los partidos políticos con el fin de ayudarlos/as a formular y desarrollar los compromisos de sus manifiestos relacionados con la niñez. (Hay que tener cuidado de facilitar la misma información a todos los partidos y candidatos/as, en especial en los períodos preelectorales.)
- Movimientos nacionales: En algunos países los movimientos masivos de mujeres o jóvenes (ya sea bajo el control de algún partido o independientes) pueden tener influencia en el gobierno y ser canales eficaces para influir en las políticas a nivel nacional, o para promover nuevas prácticas a nivel comunitario.
- Defensores/as del pueblo / comisionados/as de la niñez: En los países donde existen, pueden servir como un valioso canal para llevar a los altos niveles del gobierno información sobre los vacíos en el cumplimiento de las políticas a favor de la niñez, y dicha información puede ser incluida en los informes anuales publicados.
- Entidades religiosas: En muchos países las principales organizaciones religiosas tienen una gran influencia en las actitudes del público y en el gobierno. En ocasiones trabajamos con ellas a nivel local o nacional, con miras a promover mejores mensajes acerca de los derechos de la niñez o eliminar las barreras sociales y culturales que interfieren con un cambio.
- Asociaciones profesionales / sindicatos nacionales: En países donde las disciplinas directamente vinculadas a la niñez tienen asociaciones o colegios profesionales fuertes, éstos pueden ser influyentes, especialmente para contrarrestar la oposición de profesionales que favorecen enfoques más tradicionales.
- Instituciones académicas: Trabajamos con instituciones académicas interesadas en temas que conciernen a la infancia, elaborando y promoviendo informes de investigación que llamen la atención hacia las deficiencias en las políticas y promuevan mejores formas de trabajar.
- ONG nacionales de investigación e incidencia política interesadas en los derechos de la infancia: A menudo trabajamos en el fortalecimiento de las capacidades de dichas organizaciones para llevar a cabo investigaciones sobre

temas clave que afectan a la niñez y para abogar con eficacia frente al gobierno y otras entidades.

- Representantes nacionales de otras ONG internacionales: En las áreas en que compartimos intereses, hacer incidencia política juntos frente al gobierno o realizar declaraciones públicas conjuntas en ocasiones puede ser más eficaz o conferirnos cierta protección contra cualquier intento del gobierno de desacreditarnos, apartarnos o excluirnos del debate si hacemos incidencia sobre temas sensibles.
- Coaliciones o coordinadoras nacionales a favor de la niñez y/o de los derechos de la niñez: Éstas pueden estar integradas solamente por ONG o incluir también a otros colectivos de la sociedad civil. Siempre y cuando no se encuentren políticamente alineadas con ningún partido, generalmente nos hacemos miembros de dichas coordinadoras. En ocasiones trabajamos específicamente en el fortalecimiento de sus capacidades y el incremento de su eficacia para influir en las políticas.
- Representantes de países donantes: En muchos países, los donantes bilaterales y multilaterales importantes tienen una influencia considerable en las políticas públicas (especialmente en fijar las prioridades de los documentos estratégicos nacionales de reducción de la pobreza o DERP). En algunos casos, pueden ser persuadidas de canalizar una mayor proporción de su asistencia al desarrollo y la protección de la niñez (¡sea o no a través de nuestra institución!).
- Representantes de las Naciones Unidas en el país: Los organismos de las Naciones Unidas relevantes representados en el país (por ejemplo, UNICEF, OMS, PMA, OCAH, ONUSIDA, PNUD) pueden ser eficaces en influenciar al gobierno y a menudo tienen un mayor acceso a ministros/as poderosos que las ONG internacionales. Asimismo, en ocasiones pueden publicitar información que sería muy sensible de publicar para una ONG internacional. Las misiones de mantenimiento de la paz o misiones integradas de las Naciones Unidas pueden ejercer una notable influencia en países donde tienen un mandato.

### **A nivel internacional:**

- Organismos intergubernamentales (regionales y globales): En países cuyos gobiernos hayan suscrito compromisos vinculantes que afectan a la niñez

(por ejemplo, aspectos relacionados con la protección de la infancia en la Unión Europea, seguridad alimentaria en África austral), dichos organismos pueden ofrecer valiosas oportunidades para influir en los gobiernos cuando éstos no estén honrando sus compromisos.

- Medios internacionales: Medios globales importantes (por ejemplo, CNN, BBC World) en ocasiones pueden contribuir a generar una presión pública sobre los gobiernos que estén descuidando sus obligaciones frente a la infancia o incluso perpetrando graves violaciones de los derechos de la niñez. Éste es especialmente el caso en países que tienen un perfil internacional alto.
- El Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas: El Comité evalúa regularmente el desempeño de todos los países signatarios de la Convención sobre los Derechos del Niño, en intervalos de aproximadamente cinco años. Se trata de una oportunidad clave para llamar la atención hacia las deficiencias en el cumplimiento de los derechos de la infancia. Por ello, generalmente apoyamos y contribuimos al informe alternativo de la sociedad civil que precede a una misión de seguimiento, y nos entrevistamos con la misión para ponerla al corriente durante su visita.
- El Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas: Puede ser un canal clave para concitar una mayor atención hacia los problemas de abuso y maltrato infantil o las necesidades humanitarias, especialmente en países en conflictos de perfil alto. Con frecuencia intentamos influenciar o promover algunas de las resoluciones del Consejo de Seguridad a través de nuestra oficina en Nueva York, y nos entrevistamos con representantes del Secretario General (especialmente el Coordinador/a de Ayuda de Emergencia y el/la Representante Especial de las Naciones Unidas para los Niños/as y los Conflictos Armados) para ponerlos al tanto de la situación antes de sus visitas y de sus informes al Consejo de Seguridad.
- Otros organismos y mecanismos de las Naciones Unidas
- Donantes multilaterales y bilaterales e instituciones financieras regionales e internacionales
- ONG internacionales / coordinadoras que trabajan a favor la niñez y/o de los derechos de la niñez.

## Anexo 4: Lecturas clave

1. *Inspirando cambios dramáticos a favor de la niñez*. Ambición y plan estratégico de Save the Children UK 2007
2. *Global Programme Strategy*, Save the Children UK, presentación en PowerPoint, abril de 2005
3. Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, 1989
4. *Una programación basada en los derechos de la niñez* (segunda edición) (en inglés), Save the Children UK, 2005; *Getting it Right for Children*, Save the Children UK en representación de la Alianza Internacional Save the Children, 2007
5. *Guía de planificación y revisión nacional*, Save the Children UK, 2009
6. *Guía para la planificación de programas temáticos*, Save the Children UK, 2005
7. Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales, 1994
8. Carta Humanitaria y Normas Mínimas de Respuesta Humanitaria en Casos de Desastre del Proyecto Esfera [www.sphereproject.org/index.php?lang=spanishf](http://www.sphereproject.org/index.php?lang=spanishf)
9. *Guidelines for Emergency Preparedness Plans*, Save the Children, 2007
10. *Children as Stakeholders*, Save the Children UK, 2003; Practice Standards in Child Participation, Alianza Internacional Save the Children, 2005
11. *Advocacy Matters: Helping children change their world*, International Save the Children Alliance 2007
12. *Making a Difference: Training Materials to promote diversity and tackle discrimination*, Save the Children UK, 2005



# Cómo Trabajamos

Nuestro enfoque para hacer efectivos los derechos de la niñez por medio de programas nacionales

*Cómo trabajamos* les explica cómo procedemos para intentar alcanzar nuestra misión: hacer realidad los derechos de la niñez. Describe cuáles son nuestros objetivos superiores, dónde trabajamos, con quiénes trabajamos y qué es lo que hacemos. Y les ofrece una visión general de los principios y el marco que definen nuestro trabajo.

Como herramienta para ayudar a planear y revisar las actividades de un programa, *Cómo trabajamos* será de utilidad para directores/as de programas, asesores/as, altos/as directivos, fiduciarios/as y otros/as miembros del personal.

[savethechildren.org.uk](http://savethechildren.org.uk)



Save the Children