

INCIDENCIA POR LA EDUCACIÓN

UNA GUÍA PASO A PASO



ONG danesa Red de Educación
2014

Por la consultora Eva Iversen

UDDANNELSES

N E T V Æ R K E T

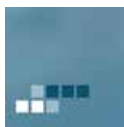
CONTENIDO

PARTE 1	3
INTRODUCCIÓN	3
DEFINICIONES Y MARCOS EN TORNO A LA INCIDENCIA POR LA EDUCACIÓN	4
PARTE 2	8
GENERALIDADES DE LOS 7 PASOS:	8
PASO 1: FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS: DEFINIR EL OBJETIVO DE LAS ACCIONES DE INCIDENCIA	9
PASO 2: ANÁLISIS: ANÁLISIS TEMÁTICO, ORGANIZATIVO Y DE PODER	10
PASO 3: ASOCIACIONES: ALIANZAS, REDES Y SENTIDO DE APROPIACIÓN	15
PASO 4: PLANIFICACIÓN: LA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA Y EL PLAN DE ACCIÓN	17
PASO 5: IMPLEMENTACIÓN: IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCIÓN	23
PASO 6: MONITOREAR, EVALUAR Y DOCUMENTAR	26
PASO 7: EL CAMINO FUTURO	28
PARTE 3	29
REFERENCIAS Y LECTURA ADICIONAL	29
EJEMPLO DE TALLER SOBRE INCIDENCIA POR LA EDUCACIÓN	30



PARTE 1

INTRODUCCIÓN



Esta guía fue elaborada por la ONG danesa Red de Educación (en danés *Uddannelsesnetværket*) como herramienta para las ONG y otras organizaciones de la sociedad civil a la hora de planificar e implementar actividades de incidencia por la educación en el Sur. Existe un gran número de guías y manuales que explican cómo llevar a cabo proyectos de incidencia, pero tan solo unos pocos tratan más específicamente cómo abordar la incidencia por la educación.

La ONG danesa Red de Educación se creó en el 2000 y cuenta con unas 30 organizaciones miembro que se dedican a promover la educación en los países en vías de desarrollo. La red y sus miembros tienen amplia experiencia en la incidencia por la educación, tanto en lobby como en campañas para aumentar y mejorar la ayuda al desarrollo por parte de la comunidad danesa en el ámbito de la educación, y en el desarrollo de la capacidad de sus miembros para realizar acciones de incidencia por la educación con socios¹ en el Sur. La red es a su vez miembro de la *Campaña Mundial por la Educación* (CME) y en 2011 fue elegida para formar parte de su consejo directivo en representación de todas las coaliciones del Norte.

Esta guía ha sido desarrollada específicamente para las organizaciones de la sociedad civil danesa y sus socios del Sur. Por lo tanto, está encuadrada por los principios generales para la ayuda danesa al desarrollo, que hace gran hincapié en un enfoque basado en los derechos. Se considera que el papel de las organizaciones de la sociedad civil es el de agentes de cambio y, en consecuencia, la incidencia se percibe como una actividad fundamental. Esperamos que la guía también pueda ser utilizada, tal cual está redactada o adaptada, por otras ONG y redes tanto en el Norte como en el Sur.

Al trabajar en esta guía nos hemos inspirado en fuentes tanto del contexto danés como del internacional y al final de la publicación encontrarán una lista de las más relevantes. En lo posible las hemos citado en su versión en inglés, pero muchas de ellas existen también en otros idiomas. Lo que en general entendemos por incidencia y el papel de la sociedad civil está arraigado en la estrategia de *Danida* y sus principios generales para apoyar a la sociedad civil en los países en desarrollo. En consonancia con esa misma postura, las plataformas de las ONG danesas han producido herramientas generales que se utilizan como referencias principales para esta guía. En el modelo del *triángulo del cambio* (desarrollado por *Tematisk Forum* y luego publicado por *Fagligt Fokus*) se describe la dinámica entre la incidencia, los programas de servicios y las capacidades organizativas. Se puede encontrar un conjunto integral de herramientas sobre la incidencia de la sociedad civil en el manual: *Manual til Advocacy: Et værktøj til de danske civilsamfundsorganisationer* por *Fagligt Fokus* (solo en danés). Esta guía describe el proceso de incidencia a través de un modelo de 7 pasos elaborado a partir del *ciclo de la incidencia* desarrollado por Morten Bisgaard, asesor sobre gobernabilidad de IBIS. En esta guía utilizamos un ejemplo ilustrativo a partir del proyecto *Alliance for Change in Education (ACE)* que se desarrolló en Ghana en asociación con Ghana Friendship Groups, IBIS y el Sindicato de Docentes Daneses. Cuando se trata de la incidencia más específicamente en el campo de la educación, las principales fuentes de información provienen del contexto internacional ya que en la actualidad no existe material danés. La fuente más importante es la exhaustiva publicación *Education Rights: A guide for practitioners and activists*, publicada en el 2007 por CME. Es una guía general sobre la incidencia por la educación que incluye una gran variedad de herramientas, ideas y ejemplos. Recomendamos usar la guía de CME para obtener más inspiración.

Quisiéramos agradecer a todos los colegas y compañeros activistas en materia de educación de todo el mundo por permitarnos usar su buen trabajo y experiencias. Asimismo, esperamos que otros hagan lo mismo con nuestra guía.

ONG danesa Red de Educación

1 En esta guía se usará el concepto de *socios* para traducir la palabra en inglés: *partners*. Algunas ONG utilizan *contrapartes* en vez de socios cuando se refieren a partners.

DEFINICIONES Y MARCOS EN TORNO A LA INCIDENCIA POR LA EDUCACIÓN

Una definición de incidencia

Existen diferentes definiciones. En esta guía utilizamos la elaborada por Danida:

Se define como incidencia a un proceso encarado por una persona o un grupo con el objetivo de influir en las políticas públicas y las decisiones sobre asignación de recursos dentro de las instituciones y los sistemas políticos, económicos y sociales. La incidencia sobre la base de la evidencia tiene grandes potenciales. (Policy for Danish support to Civil Society, p. 24)

Por ende, incidencia es un concepto general que describe un proceso para influenciar y crear cambios. En este proceso se puede trabajar con muchos métodos diferentes (entre ellos, por ejemplo, lobby, campañas, investigación, etc.) que pueden ser parte de una estrategia de incidencia.

La incidencia como un proceso creativo y estratégico

Uno de los mensajes clave de esta guía es que la incidencia debe estar bien planificada como un proceso estratégico. Es importante dejar en claro que el objetivo del trabajo de incidencia es: ¿Qué quieren lograr? Como siguiente paso, es necesario averiguar cómo lo quieren hacer. Todas las actividades deben tener un propósito claro y ser un medio para alcanzar el objetivo general. Por ello, el proceso de planificación en el que desarrollan su estrategia es fundamental. Asimismo, deben tener en cuenta que la incidencia es un proceso creativo donde hay que ser flexible. Dado que con la incidencia se trata de influir en la gente y los procesos de políticas, por naturaleza es un proceso dinámico. Cada plan debe estar inmerso en el contexto político y social, por lo tanto nunca hay una fórmula preconcebida para llevar adelante una iniciativa de incidencia: ¡hay que ser creativo!

El enfoque basado en los derechos en el ámbito del desarrollo y qué implica para la incidencia

El punto de partida para el ‘enfoque basado en los derechos’ es que todos los seres humanos tienen determinados derechos básicos, incluyendo el derecho a la educación, consagrados en la legislación internacional sobre derechos humanos. Sin embargo, el concepto de un enfoque basado en los derechos incluye mucho más y conlleva una forma de pensar totalmente nueva sobre los procesos de desarrollo y el papel de la gente, las ONG y el gobierno. Todos los seres humanos tienen derecho a la educación y se los denomina ‘titulares de derechos’. El organismo principal responsable de garantizar el ejercicio de este derecho es el gobierno, denominado ‘titular de obligaciones’. Por lo tanto, la función de las ONG internacionales ha cambiado fundamentalmente de ofrecer servicios educativos a apoyar a la sociedad civil del Sur a reclamar su propio derecho a la educación. Ello también incluye habilitar a los propios titulares de derechos (pueden ser niños, jóvenes, comunidades, docentes, etc.) para abogar por la educación.

Lectura adicional: *Education Rights: A guide for practitioners and activists*, p.8 – 11.

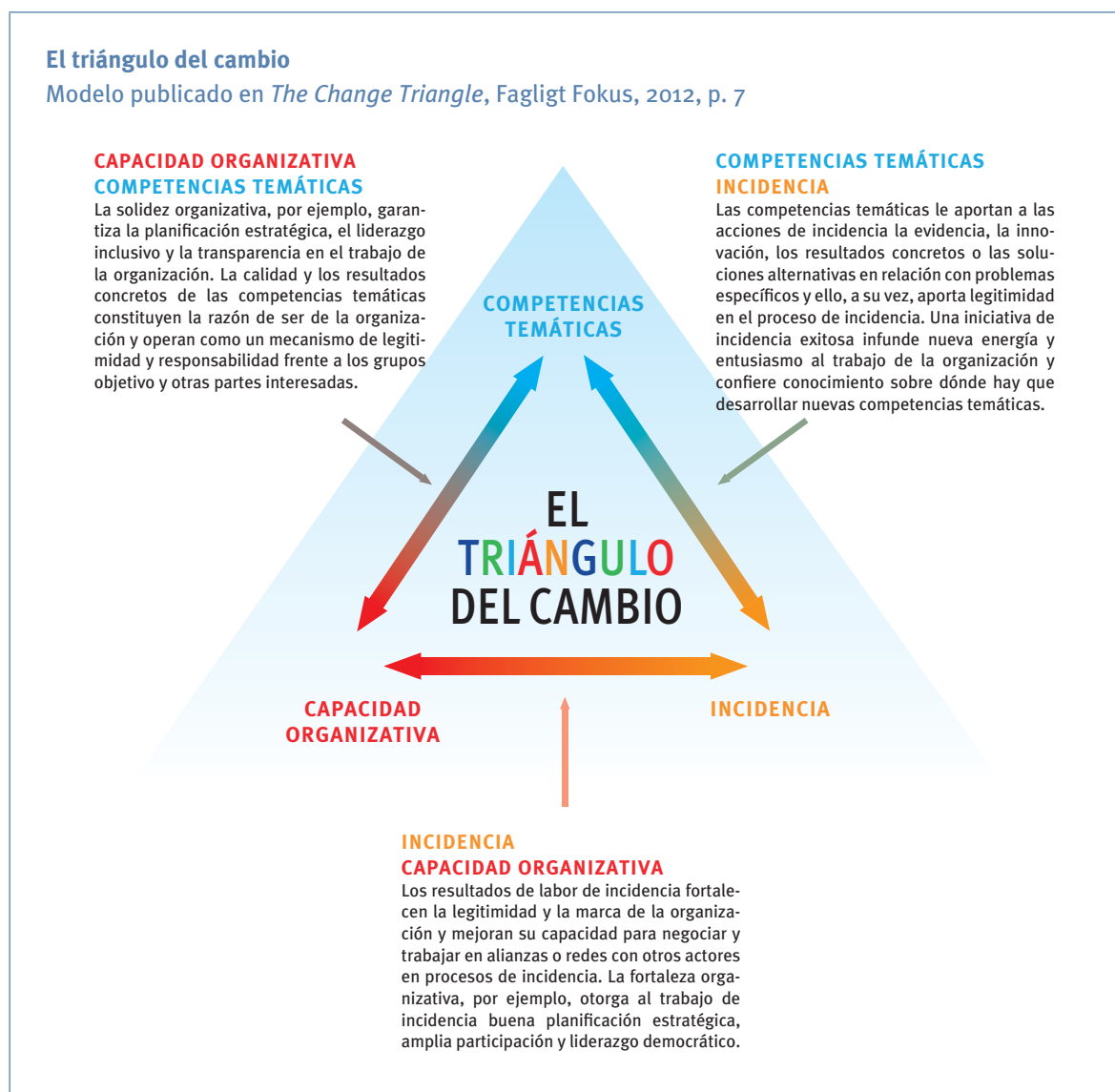
Un comentario sobre lo que la incidencia por la educación NO es

Esta manera de pensar tiene implicancias para el significado de la incidencia en materia de educación. Significa, primero y principal, que la incidencia debería estar dirigida a los titulares de obligaciones, es decir: el gobierno local o nacional, cuya función es planificar e implementar políticas educativas adecuadas. También puede dirigirse a donantes internacionales para que ayuden al estado a financiar la educación. Por lo tanto, la labor de incidencia no es, por ejemplo, incidencia para garantizar el financiamiento de un proyecto educativo de una ONG. Esto es recaudación de fondos. Sin embargo, podría convertirse en incidencia si el objetivo es conseguir que el gobierno asuma permanentemente el financiamiento del proyecto. La incidencia tampoco es movilizar a las comunidades locales en torno a un tema educativo. Por ejemplo, sensibilizar a los padres sobre que las niñas tienen derecho a la educación puede ser parte de una actividad de un programa para lograr que más niñas asistan a la escuela, pero no constituye incidencia. Pero, podría convertirse en incidencia si se moviliza a los padres a reclamar a autoridades locales o nacionales el derecho a la educación

Articular incidencia, servicios y desarrollo organizativo

El triángulo del cambio

La plataforma de ONG danesas Fagligt Fokus ha publicado un modelo sobre cómo la sociedad civil puede generar un cambio social. Es lo que se denomina el triángulo del cambio e incluye la dinámica entre incidencia, programas de servicios estratégicos y capacidades organizativas. Esta guía brinda orientación sobre cómo trabajar uno de los lados del triángulo, la incidencia, y consideramos que es importante planificar e implementar el proceso de incidencia en consonancia con procesos paralelos de servicios y capacidad organizativa.



El derecho a la educación, Educación para Todos y la agenda después del 2015

Lectura adicional: *The Right to Education Project (RTE)* y *Declaración Universal de Derechos Humanos*

El derecho a la educación fue establecido en 1948 por las Naciones Unidas (ONU) en su Declaración Universal de Derechos Humanos (artículo 26). Desde entonces el derecho a la educación ha estado consagrado en varias convenciones internacionales ratificadas por la mayoría de los estados (entre las más importantes, el Pacto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño) y es monitoreado por un conjunto de mecanismos internacionales.

Para hacer realidad el derecho a la educación, la ONU lanzó el movimiento Derecho para Todos (EPT) en 1990 en Jomtien, Tailandia, en la Conferencia Mundial sobre la Educación para Todos. A ello le siguió el Marco de Acción de Dakar sobre la EPT adoptado en el 2000 en Dakar, Senegal. En la conferencia de Dakar se reconoció a la sociedad civil como actor clave en materia de educación y, en esa época, nació la Campaña Mundial para

la Educación (CME). La conferencia de Dakar también dio forma a un enfoque internacional sobre la educación básica y un entendimiento común sobre qué comprende. Ello quedó plasmado en los seis objetivos de Dakar sobre la EPT que se deberán alcanzar para el 2015:

Los 6 objetivos de la Educación para Todos:

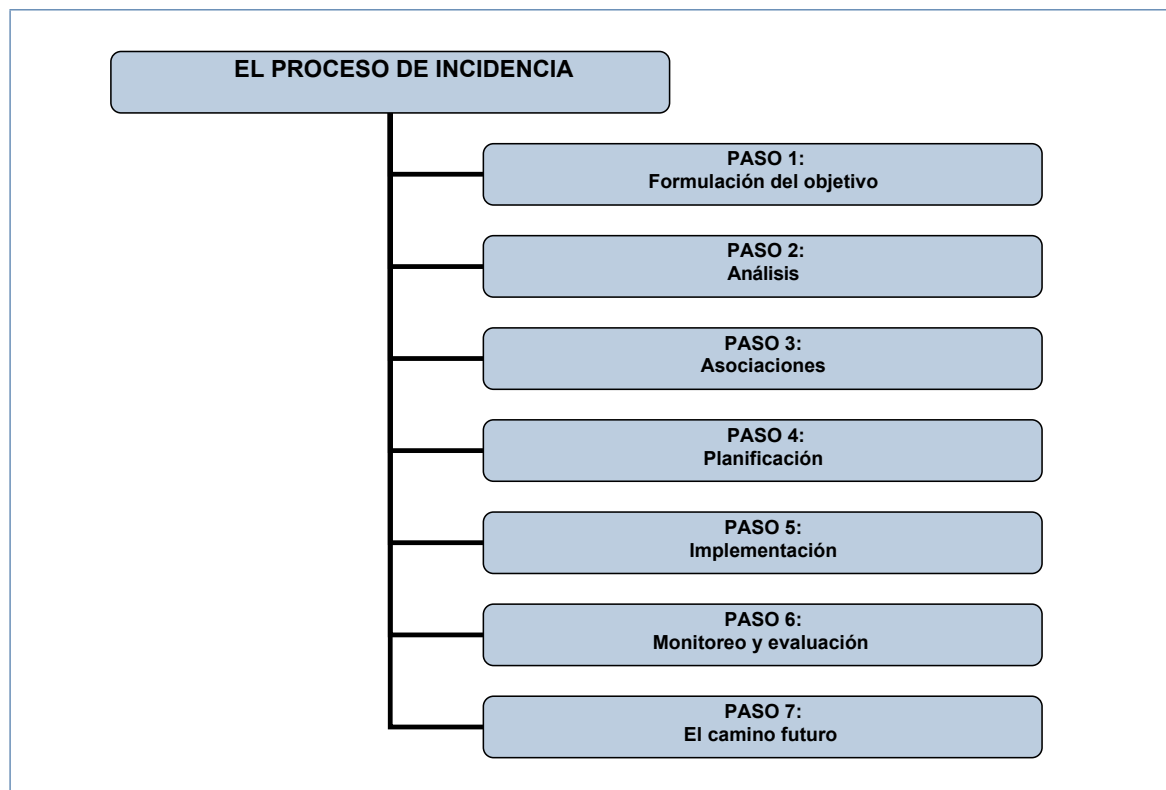
- 1:** Protección y educación para la primera infancia
- 2:** Educación primaria universal
- 3:** Capacitación y programas de preparación para la vida activa para jóvenes y adultos
- 4:** Alfabetización de los adultos (alcanzar una mejora del 50 por ciento)
- 5:** Suprimir las disparidades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria para el 2005 y alcanzar la igualdad entre los géneros para el 2015
- 6:** Mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación

En el 2002 se articuló la agenda de la Educación para Todos con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), un conjunto de objetivos de desarrollo definido por la ONU, que deberán alcanzarse para el 2015, e incluyen dos de los objetivos de Dakar: acceder a la educación primaria universal e igualdad entre los géneros. Desde entonces se ha visto el mayor grado de éxito respecto de estos dos objetivos con millones de niños inscritos en la escuela primaria y una reducción de las disparidades entre géneros. Sin embargo, los logros son magros en cuanto a los otros cuatro objetivos: mejorar la calidad educativa y garantizar la educación para la primera infancia, los jóvenes y los adultos. Con el plazo límite del 2015 acercándose, se está debatiendo cuáles deberían ser los nuevos objetivos de educación y cómo se los debería articular con los ODM.

Lectura adicional: Education for All y Global Thematic Consultation on Education in the Post-2015 Development Agenda

El proceso de incidencia en 7 pasos:

En esta guía hemos elegido describir el proceso de incidencia en 7 pasos:



El proceso y los pasos son similares a los de cualquier proceso de planificación, por ejemplo, el enfoque del marco lógico (EML). Los pasos se siguen de manera lógica teniendo que completar cada paso antes de seguir al siguiente. Por ejemplo, no podrán realizar el análisis si primero no saben cuál es el objetivo. También deberán planificar antes de implementar. Sin embargo, los pasos no están totalmente separados y es posible que se deba retroceder y revisar pasos anteriores o adelantarse y ver pasos futuros. Por ejemplo, si en el paso 3 forman una asociación, es posible que los socios quieran revisar el objetivo general. También deberán mirar hacia adelante para, por ejemplo, incluir el monitoreo y la evaluación a la hora de planificar. Por lo tanto, lo ideal es ser sistemático, pero flexible a la vez.

El uso de ejemplos en la guía

Usaremos un ejemplo para ilustrar cada paso del proceso de incidencia, que se elaboró sobre la base del proyecto Alliance for Change in Education (ACE). Se lo eligió porque es un ejemplo de cooperación entre los miembros de la ONG danesa Red de Educación. Cabe destacar que el proyecto no está descrito exactamente tal como fue desarrollado, sino que se utilizaron elementos del proyecto como inspiración para construir un “proceso de incidencia ideal”. Presentamos el ejemplo, llamado el proyecto CASE, utilizando el triángulo del cambio:

Presentación del proyecto CASE:

El proyecto tenía como objetivo garantizar el derecho a la educación para niños no escolarizados en comunidades de difícil acceso y se desarrolló durante un período de seis años. La estrategia era influir al gobierno para que aplicara el llamado modelo “escuela satélite” descrito en el Plan Nacional para el Sector Educativo, pero nunca implementado. El proyecto tuvo como punto de partida un componente de servicio que comprendía establecer y evaluar las escuelas satélite en dos distritos del “país X”. El programa proporcionó evidencia al componente de incidencia, apuntando tanto al sector distrital como nacional del Ministerio de Educación (MinEd), con el objetivo de convencer al MinEd de ampliar el programa a mayor escala en caso de éxito. El trabajo de prestación de servicios y de incidencia se desarrolló junto con un componente de capacitación organizativa para fortalecer la capacidad de incidencia de las comunidades y de los socios locales.

Servicios estratégicos	Capacidad organizativa	Incidencia
<p>El MinEd creó el concepto de escuela satélite: una escuela primaria de 1.º a 3.º grado para niños de edad escolar en áreas de difícil acceso. La escuela está articulada con la escuela primaria convencional más cercana, donde los niños continuarán estudiando a partir del 4.º grado. El proyecto CASE estableció varias escuelas satélite en dos distritos para funcionar como pilotos e involucró a las comunidades para construir las y operarlas. Se convocaron a docentes sin formación de la localidad y se los capacitó durante el proyecto para obtener un título habilitante como maestro. Al final del proyecto el MinEd debería contratar a los docentes así formados. Las escuelas siguieron el plan de estudios nacional y las autoridades distritales recibieron formación en planificación local, gobernabilidad y supervisión para poder hacerse cargo de las escuelas.</p>	<p>En el ámbito de la comunidad, se desarrollaron las capacidades para abordar los temas educativos que preocupaban a la comunidad y para vincularse con las autoridades locales. Los miembros de la comunidad y los padres recibieron apoyo para convertirse en miembros activos de los comités de gestión escolar y para abogar por sus preocupaciones en relación con la calidad, el desempeño docente, el mantenimiento edilicio, etc. Los socios locales recibieron apoyo para desarrollar planes estratégicos y realizar trabajos de comunicación e incidencia. Se fortaleció su capacidad para interactuar con las comunidades locales y los titulares de obligaciones, mejorando a su vez la legitimidad de los reclamos que plantearon ante las autoridades educativas distritales. Los socios locales también pudieron acceder a una amplia variedad de actores a través de un trabajo de generación de redes a nivel nacional.</p>	<p>Las comunidades locales y los socios recibieron apoyo para emprender acciones de incidencia para que las autoridades distritales financien las escuelas y se hagan cargo de su manejo una vez finalizado el proyecto. Durante el proyecto se documentaron los resultados y las experiencias y un grupo de investigadores de la universidad líder en materia de educación del país X evaluó el proyecto, proporcionando así evidencia por expertos externos reconocidos a nivel nacional. Se formó una alianza nacional sobre “educación básica alternativa” (EBA) para promover que el modelo se aplique a mayor escala, incluyendo otras ONG y donantes multilaterales. La coalición educativa nacional y el sindicato de docentes participaron para influir en defensa de que los maestros fueran contratados después de la conclusión del proyecto.</p>

PARTE 2

GENERALIDADES DE LOS 7 PASOS:

En esta segunda parte de la guía pasamos a los detalles de cada uno de los 7 pasos en el proceso de incidencia por la educación. Como referencia, incluimos la tabla siguiente con una breve visión general del proceso:



EL PROCESO DE INCIDENCIA Generalidades de los pasos	
PASO 1: Formulación de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Qué quieren lograr con su iniciativa de incidencia por la educación? ■ ¿Qué tipo de trabajo de incidencia se adecua a su organización y qué pueden esperar lograr? ■ ¿Cómo aplicar el enfoque basado en los derechos? ■ ¿Cómo se relaciona su objetivo con las normas internacionales y las políticas nacionales?
PASO 2: Análisis	<p>Análisis temático de la cuestión educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cuál es el estado del derecho a la educación en su contexto? ■ ¿Qué información necesitan sobre el tema de incidencia elegido? ■ ¿Qué efecto tendrá el trabajo de incidencia en el género y los grupos marginados? ■ ¿Cuál es el contexto educativo, social y político? <p>Análisis organizativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Los directivos de su organización están listos para el trabajo de incidencia? ■ ¿Su organización tiene la capacidad para adaptarse a los cambios? ■ ¿Pueden manejar los recursos (humanos y financieros)? ■ ¿Cuentan con las competencias necesarias para el trabajo de incidencia? <p>Análisis del poder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Quiénes son los actores principales en relación con el tema de incidencia? ■ ¿Cuál es el poder y el interés de los actores clave?
PASO 3: Asociaciones	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Con qué socios quieren trabajar? ■ ¿Cómo trabajar con socios y beneficiarios a nivel internacional, nacional y local?
PASO 4: Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo se desarrolla la estrategia de incidencia? ■ ¿Cómo se redacta un plan de acción?
PASO 5: Implementación	<p>Cómo trabajar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Articular el trabajo programático con el trabajo de incidencia ■ Desarrollo de capacidades para la incidencia ■ Documentación, investigación y recolección de datos ■ Análisis de políticas ■ Lobby ■ Campañas ■ Comunicación, medios e información
PASO 6: Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo desean monitorear y evaluar su trabajo de incidencia? ■ ¿Cómo desean documentar el proceso y los resultados, y cómo deberían compartirse con otros?
PASO 7: El camino futuro	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo desean reflexionar sobre las lecciones aprendidas y el futuro? ■ ¿Cuáles son las lecciones que se aprendieron con el proceso de incidencia? ■ ¿Cómo debería ser el camino a seguir?

PASO 1: FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS: DEFINIR EL OBJETIVO DE LAS ACCIONES DE INCIDENCIA

- ¿Qué quieren lograr con su iniciativa de incidencia por la educación?
- ¿Qué tipo de incidencia se adecua a su organización y qué pueden esperar lograr?
- ¿Cómo aplicar el enfoque basado en los derechos?
- ¿Cómo se relaciona su objetivo con las normas internacionales y las políticas nacionales?

A la hora de elegir el tema de educación en el que quieren concentrar sus acciones de incidencia, pueden comenzar con un análisis del grado de implementación de las normas universales sobre el derecho a la educación en el área donde están trabajando o a nivel nacional. Este análisis puede mostrar cuáles son los derechos a la educación que están más denegados. Al establecer los objetivos de la labor de incidencia, también tendrán que considerar el tamaño y la solidez de su organización y de los posibles socios, para que el objetivo sea realista.

El enfoque basado en los derechos conlleva trabajar con los titulares de derechos, por ejemplo, niños, padres y comunidades locales, para que tomen conciencia de sus derechos a la educación y puedan reclamarlos. En el proceso de incidencia ideal los titulares de derechos estarán incluidos en el proceso desde el comienzo y participarán en el análisis del estado del derecho a la educación en su propio contexto y, sobre la base de ese análisis, identificarán sus objetivos de incidencia. Este enfoque no siempre es factible, pero pueden optar por comenzar el análisis inicial en su organización para luego incluir a los titulares de derechos en una segunda fase.

Al establecer su objetivo, necesitarán tener en cuenta los niveles internacionales, nacionales y locales. Los titulares de derechos estarán involucrados a nivel local y las acciones de incidencia deberán estar dirigidas hacia los titulares de obligaciones a nivel local o nacional (funcionarios y políticos locales o nacionales responsables de las políticas educativas). Deberán conocer bien las políticas nacionales relativas al tema educativo que van a abordar, ya que estas políticas también influirán a nivel local. Por último, será necesario saber cómo la cuestión elegida es abordada en los marcos internacionales a fin de poder usarlos para respaldar los argumentos dirigidos a los titulares de obligaciones locales y nacionales.

Ejemplo de un objetivo de incidencia: El proyecto CASE

Objetivo de desarrollo general: El objetivo de desarrollo a largo plazo del proyecto CASE: Niños en edad escolar de zonas de difícil acceso en el país X han alcanzado su derecho a una educación básica de calidad impartida por docentes bien capacitados y comprometidos en un sistema escolar público que funciona bien y que cuenta con el apoyo de la comunidad.

Objetivo de incidencia: Para el 2014 el gobierno del país X ha adoptado el modelo de escuela satélite para garantizar el derecho a la educación de niños de áreas de difícil acceso en todo el país X.

Idoneidad de la organización: El proyecto CASE es muy ambicioso en el sentido de que planea establecer un programa piloto a gran escala durante un plazo de varios años y luego influir en la política nacional. Desde el comienzo quedó en claro que esta ambición podría concretarse si se formaban asociaciones. El proyecto fue establecido por tres organizaciones danesas y sus socios en el Sur, y la capacidad de cada organización fue fundamental para su éxito.

Enfoque basado en los derechos: El enfoque basado en los derechos se utilizó en todos los niveles del proyecto ya que el foco estaba en habilitar a los titulares de derechos y a las organizaciones que los representan para reclamar su derecho a la educación. Los padres y alumnos recibieron capacitación en gestión escolar e incidencia. Las organizaciones locales de la sociedad civil trabajaron con los titulares de derechos y los ayudaron a plantear sus reclamos ante las autoridades distritales, y de la mano de redes nacionales también hicieron sentir su voz en los debates sobre la política nacional.

Referencia a las normas internacionales: El proyecto apuntaba a lo más básico del derecho a la educación, es decir procurar el acceso a la educación a niños de áreas alejadas. Sin embargo, no se limitaba a ello, y también tuvo en cuenta el derecho a una educación de calidad, el derecho de los padres a opinar sobre educación y la igualdad de género en educación. Por lo tanto, el proyecto se relaciona con los objetivos 2, 5 y 6 de Educación para Todos y con los ODM 2 y 3.

Articulación con las políticas locales y nacionales: El proyecto tuvo su punto de partida en la política gubernamental nacional sobre educación, es decir uno de los objetivos del Plan Nacional del Sector de la Educación para dar lugar a la posibilidad de una educación básica alternativa (EBA) para todos los niños del país X que todavía no estaban integrados en el sistema escolar formal. La EBA incluye diferentes soluciones para diferentes grupos objetivo y el modelo de escuela satélite fue identificado por el MinEd como una solución posible para los niños de áreas de difícil acceso. Pero el modelo había tan solo quedado hermosamente plasmado en papel. Por lo tanto, el proyecto decidió mostrarle al gobierno cómo el modelo podía hacerse realidad. Al mismo tiempo, las autoridades locales participaron en la implementación del piloto a fin de que tuvieran un sentido de apropiación desde un principio.

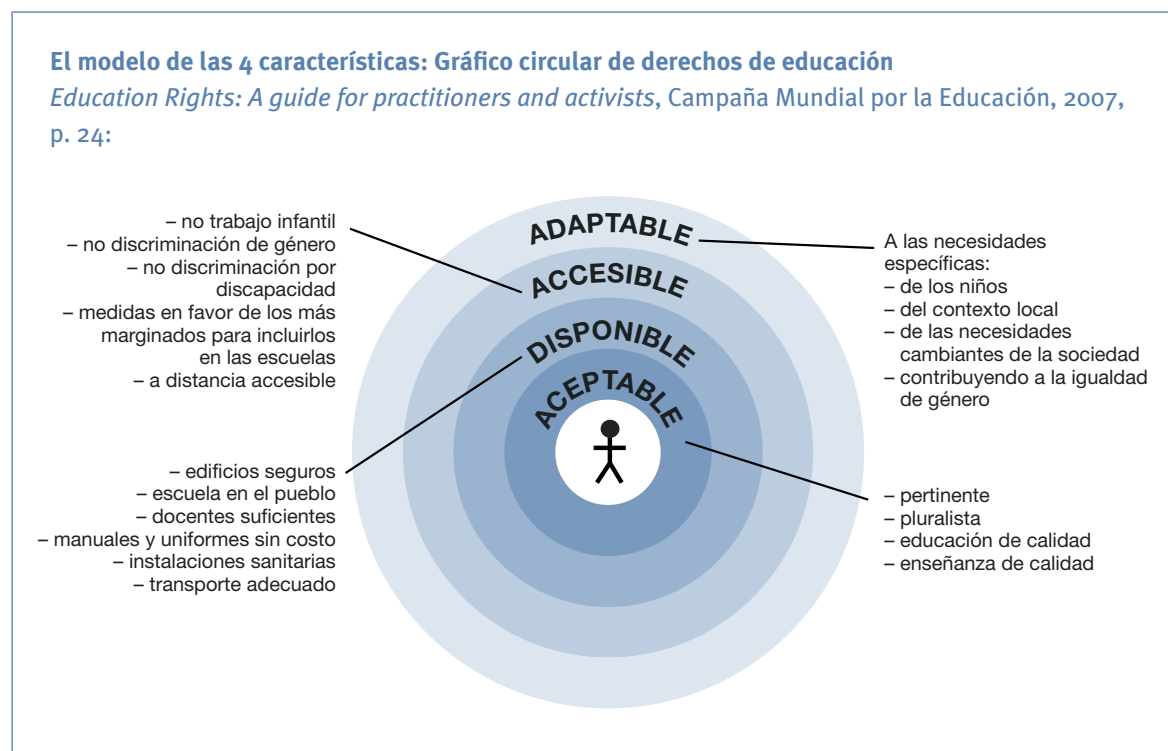
PASO 2: ANÁLISIS: ANÁLISIS TEMÁTICO, ORGANIZATIVO Y DE PODER

Análisis temático: Conocer la cuestión educativa en la que se va a centrar el trabajo de incidencia

- ¿Cuál es el estado del derecho a la educación en su contexto?
- ¿Qué información necesitan sobre el tema de incidencia elegido?
- ¿Qué efecto tendrá el trabajo de incidencia en el género y los grupos marginados?
- ¿Cuál es el contexto educativo, social y político?

Analizar el derecho a la educación con el modelo de las 4 características:

Para analizar el derecho a la educación en un contexto determinado se desarrolló un modelo conocido como de “las 4 características” (o de las 4 A). Puede ser una herramienta útil para comprender las dimensiones diferentes del derecho a la educación y cómo se aplican al contexto en el que se va a trabajar. El modelo encara el derecho a la educación en las 4 dimensiones siguientes: **aceptabilidad, disponibilidad, accesibilidad y adaptabilidad**. Pueden utilizar la herramienta en la fase inicial, al reflexionar sobre el proyecto en su propia organización o la pueden utilizar con los titulares de derechos o los socios en un proceso participativo para que identifiquen los criterios que les parecen relevantes para la educación en su contexto. El ejercicio puede visualizarse en el gráfico circular de derechos de educación. Se comienza preguntando a los participantes: “¿Cómo tendría que ser la educación para que sea aceptable para nosotros?” Podrían responder, por ejemplo, que debería ser relevante, pluralista y de buena calidad. Consulten el ejemplo en el recuadro que aparece a continuación. Una vez que se establecen los criterios para cada dimensión el grupo deberá analizar y comparar si estos criterios ideales para la concreción del derecho a la educación existen en su contexto. También se ha desarrollado una batería de preguntas para determinar qué tipo de conocimiento se necesita para analizar en profundidad las cuestiones de educación en juego.



Conocer los temas de educación que se abordarán con el trabajo de incidencia

Los temas de incidencia pueden ser cualquier aspecto de la educación, dependiendo de las necesidades y la relevancia en cada contexto. A continuación presentamos algunos temas posibles:

Lectura adicional: Education Rights: A guide for practitioners and activists, Global Campaign for Education p. 24 -31

Posibles temas de incidencia en materia educativa:

Acceso a la educación: Protección y educación para la primera infancia Educación primaria y secundaria Educación y capacitación para jóvenes Educación y alfabetización para adultos Igualdad de género en educación Grupos marginados (discapacidad, niños en situación de calle, niños sujetos a trabajo infantil, niños nómadas, minorías étnicas) Educación en emergencias y situaciones precarias	Calidad y propuesta curricular educativa: Calidad de la educación Docentes y capacitación Contenido curricular y relevancia Temas transversales en la propuesta curricular (género, derechos humanos, paz, medioambiente, salud y educación sexual) Ausencia de discriminación e igualdad de género en las escuelas Ambiente escolar sin violencia ni abusos	Gobernabilidad en la educación: Participación ciudadana en educación (niveles local, distrital y nacional) Gestión educativa y eficiencia Financiación de la educación, administración financiera y transparencia
--	---	---

Idealmente, su organización contará con experiencia práctica y conocimientos adquiridos a través de los programas implementados y esta experiencia debería estar bien documentada para utilizarla como evidencia. Sin embargo, también es posible realizar trabajo de incidencia a pesar de no contar con evidencia que resulte de programas propios. En ambos casos, será necesario complementar el conocimiento con otras fuentes, por ejemplo, de los sitios web mencionados al final de esta guía, incluyendo buenas prácticas, estadísticas, información legal, investigación, etc. Quizás consideren necesario obtener documentación adicional que sea más específica al contexto en el que estén trabajando y podrían incluir la recolección de datos o la investigación como parte de las actividades a realizar. Cabe tener en cuenta que todo proyecto o actividad de incidencia por la educación puede tener un efecto deseado o no deseado en el equilibrio de género o en grupos marginados y, por ende, deberían analizar el proyecto de incidencia desde tal perspectiva.

Conocer el contexto educativo, político y social

El principal titular de obligaciones responsable de garantizar el derecho a la educación es el estado. Independientemente del tema de incidencia que elijan, necesitarán contar con un conocimiento sólido de la política nacional en la materia. Un análisis de la política incluirá conocer el fundamento legal para el derecho a la educación como así también las prioridades en política educativa (generalmente llamado Plan Nacional del Sector Educativo). Muchos gobiernos dependen de donantes multilaterales o bilaterales para implementar sus planes del sector educativo y, por lo tanto, es relevante conocer a los donantes en materia de educación y sus prioridades. También resulta fundamental incluir un análisis del clima político del país. ¿Es estable y democrático? ¿Cuáles son las posibilidades de diferentes grupos para influir en la gobernabilidad? ¿Existen grupos marginados? ¿Conlleva un riesgo realizar acciones de incidencia por la educación en un ambiente político opresivo y no democrático?

Análisis organizativo: Conocer las capacidades de la propia organización:

- ¿Los directivos de su organización están listos para el trabajo de incidencia?
- ¿Su organización tiene la capacidad para adaptarse a los cambios?
- ¿Pueden manejar los recursos (humanos y financieros)?
- ¿Cuentan con las competencias necesarias para el trabajo de incidencia?

Para poder crear un cambio social a largo plazo, además de contar con competencias temáticas, es necesario que su organización sea sólida y que esté preparada para llevar adelante acciones de incidencia. Algunos de los criterios para una buena organización dedicada a la incidencia podrían ser:

- **Liderazgo:** Los líderes de la organización deben estar detrás de las acciones de incidencia y deben poder motivar a los miembros y al personal durante todo el proceso. Los directivos deben estar dispuestos a asumir riesgos ya que la incidencia puede exponer a la organización a críticas externas. Además tienen que tener visión y un pensamiento estratégico a largo plazo. Los procesos de incidencia pueden ser muy largos y los resultados son menos predecibles que los de las actividades programáticas, que suelen estar más bajo el control total de la organización.
- **Capacidad para adaptarse:** La incidencia es un proceso vivo y las condiciones externas pueden cambiar rápidamente. Por lo tanto, es necesario contar con una organización que pueda adaptarse ágilmente a un ambiente cambiante y que esté lista para aprovechar las oportunidades cuando se presentan. Para que la incidencia sea efectiva también resulta clave establecer asociaciones. Los procesos de asociación son menos controlables y trabajar juntos genera mayores exigencias en la capacidad y disposición de cada organización para ser flexible y adaptable.
- **Capacidad para manejar recursos:** La incidencia exige contar con diferentes recursos en términos de finanzas, personal, capacitación e información. Cuando se trata de incidencia, a veces puede resultar difícil conseguirlos y ellos deben ser manejados con cuidado.
- **Competencias técnicas para la incidencia:** Se puede incluir el desarrollo de capacidades como actividad dentro de la planificación del proyecto de incidencia para que todos los que participen cuenten con las habilidades necesarias. Las competencias dependerán de la estrategia de incidencia, pero podrían incluir: conocimiento de los procesos de políticas y la capacidad para analizarlos; capacidad para participar en diálogos y negociaciones sobre políticas; habilidades para realizar campañas y estrategias de comunicación efectivas; conocimiento sobre cuestiones jurídicas; capacidad para desarrollar planificaciones estratégicas y controles.

Lectura adicional: *Manual til Advocacy: Et værktøj til de danske civilsamfundsorganisationer*, section 1.3
 Test: Hvor god er din organisation til advocacy.

Análisis del poder: Conocer a los actores principales en relación con el tema de incidencia

- ¿Quiénes son los actores principales en relación con el tema de incidencia?
- ¿Cuál es el poder y el interés de los actores clave?

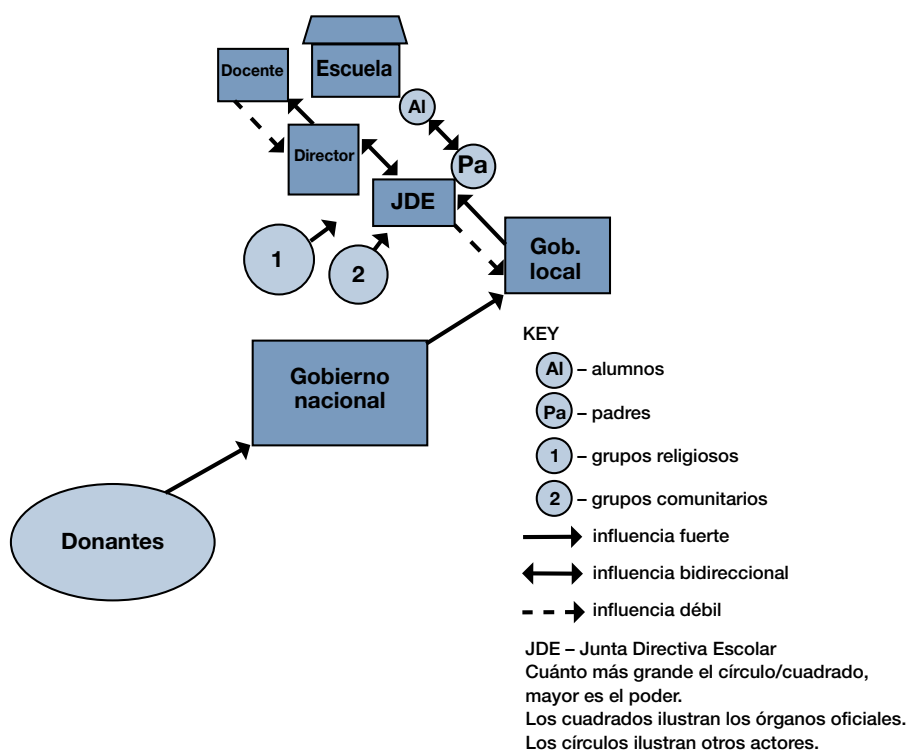
Dado que incidencia significa fundamentalmente influir en las organizaciones y en la gente, es necesario saber cuáles son los actores clave en relación con la cuestión en que se centrará su trabajo de incidencia y cuál es la mejor manera de tratar con ellos. Siempre será necesario realizar una tormenta de ideas sobre los actores más relevantes; de todas maneras, a continuación presentamos una lista ilustrativa:

Actores relevantes en materia de educación:		
Niños, jóvenes, adultos (varones y mujeres) Padres (madres y padres) Comunidades locales Líderes locales (políticos, tradicionales, religiosos y de otro tipo) Organizaciones locales, organizaciones estudiantiles y de padres Medios de comunicación, periodistas y otros formadores de opinión pública Otras ONG y redes	Juntas de administración escolar Directores de escuela Docentes y sindicatos de docentes	Ministerio de Educación (niveles local, distrital y nacional) Instituciones de formación docente Otros ministerios relevantes (por ejemplo, de la Juventud o de las Mujeres y el Ministerio de Hacienda) Gobierno y Parlamento Donantes en el sector educativo El grupo local de educación (donantes, sociedad civil y el Ministerio de Educación)

El Ministerio de Educación (MinEd), como principal órgano responsable de desarrollar e implementar políticas de educación, es sin dudas un actor clave, pero en sí comprende diferentes niveles y entidades. Por lo tanto, resulta relevante incluir en el análisis un estudio minucioso de la estructura y de las diferentes entidades del ministerio. Otra entidad relevante para estudiar de cerca es el llamado grupo local de educación. Este grupo coordinador existe en la mayoría de los países, con diferentes nombres, y reúne al MinEd como líder, a los donantes principales en materia de educación y, en general, a la sociedad civil. Para ilustrar una perspectiva general de los actores se puede utilizar un gráfico de sistemas de educación como el que se presenta a continuación:

Gráfico de sistemas de educación:

Education Rights: A guide for practitioners and activists, Campaña Mundial de Educación, 2007.



El próximo paso en el análisis del poder es realizar un ‘mapa del poder’. Se han desarrollado diferentes herramientas para realizar mapas del poder de los actores clave y todas varían en cuanto a su estructura y nivel de detalle. Realizar un mapa del poder ayuda a determinar para cada actor cuán dispuesto está a colaborar con la causa de incidencia y cuál podría ser su interés. También puede ser útil para evaluar cuánto poder tiene un actor para influir y generar cambios respecto de la cuestión educativa que se va a abordar. A continuación presentamos un ejemplo:

Ejemplo de mapa del poder para el proyecto CASE:

El 'mapa' que sigue consiste en un simple ejercicio para identificar quién está a favor y en contra del objetivo del proyecto y cuál es su poder:

GRAN INFLUENCIA	Ministerio de Educación	Sindicatos docentes
POCA INFLUENCIA	Líderes religiosos tradicionales	Niños y padres de áreas de difícil acceso
	OPINIÓN EN CONTRA	OPINIÓN A FAVOR

Luego se puede analizar con más detenimiento el interés y la opinión de cada actor de acuerdo con las siguientes dimensiones:

Actor	Principales representantes	Interés y motivación	Poder y oportunidades
Ministerio de Educación	Ministro de Educación Director de Educación Básica	Quisiera que se implementen primero otras prioridades del Plan Nacional del Sector Educativo con motivo de las promesas formuladas por la ministra de Educación durante la campaña electoral.	El MinEd tiene mucho poder en la implementación del plan del sector. Sin embargo, puede verse influenciado por los donantes que quieren que se hagan más cosas en la educación básica. Una gran conferencia sobre educación nacional planificada por el gobierno puede ser una oportunidad para influenciar.
Líderes religiosos tradicionales	Los imanes de la comunidad local	No les gustaría que el proyecto promueva la educación de las niñas	Algunos imanes no quieren promover la educación de las niñas, pero no tienen el poder suficiente para impedir el proyecto. Se debería intentar dialogar con ellos a través de los grupos comunitarios locales.
Sindicatos docentes	Director del sindicato nacional de docentes de escuela primaria	Considera que el proyecto es una oportunidad para introducir nuevos modelos de formación docente y, por lo tanto, contar con más maestros	El sindicato de docentes del país es poderoso y se lo puede convencer para que incida en defensa del modelo durante la próxima ronda de negociaciones con el MinEd.
Niños y padres de áreas de difícil acceso	Grupos locales de desarrollo comunitario	Gran interés en el proyecto ya que desean que los niños del área accedan a la educación	Los titulares de derechos están muy interesados y su interés puede sustentar el proyecto en su implementación a nivel local. Pero su organización es débil y no están acostumbrados al trabajo de incidencia. Un socio local podría capacitarlos.

Lectura adicional: *Manual til Advocacy: Et værktøj til de danske civilsamfundsorganisationer*, sección 2.2 Power mapping

PASO 3: ASOCIACIONES: ALIANZAS, REDES Y SENTIDO DE APROPIACIÓN

- ¿Con qué socios quieren trabajar?
- ¿Cómo trabajar con socios y beneficiarios a nivel internacional, nacional y local?

La importancia del sentido de apropiación, las alianzas y las redes

En el ámbito del desarrollo, el enfoque basado en los derechos busca habilitar a los titulares de derechos y a las organizaciones locales y nacionales que los representan para que reclamen sus propios derechos. El papel de una ONG del Norte es apoyar y facilitar esta tarea. La noción de apropiación de los objetivos y procesos de incidencia por parte de los titulares de derechos y de las organizaciones locales y nacionales es, por ende, fundamental. El desarrollo del sentido de apropiación entre los principales grupos beneficiarios y otros actores debe ser parte integral del proceso de planificación, implementación y monitoreo. Sin embargo, es posible que sea necesario embarcarse en un proceso inicial de establecimiento de metas y análisis a fin de identificar a los grupos relevantes. O bien, el proceso podría llevar a identificar a nuevos grupos. Es posible que los pasos se deban aplicar en una progresión espiralada volviendo a pasar por los pasos previos para incluir nuevos grupos y socios, para luego seguir adelante. El trabajo de incidencia también se puede ver fortalecido si se participa en redes educativas nacionales, regionales e internacionales. Quienes promueven la educación en el mundo están organizados en la Campaña Mundial por la Educación (CME). Los miembros de la CME son coaliciones educativas nacionales de más de 80 países, además de entidades internacionales. Las coaliciones nacionales agrupan a organizaciones educativas locales y nacionales de la sociedad civil, sindicatos docentes y ONG internacionales. A su vez, forman parte de redes regionales que cumplen una función importante apoyando a las coaliciones nacionales y tratando temas de incidencia a nivel regional.

Trabajo a nivel local y distrital

El trabajo a nivel local puede tomar diferentes formas dependiendo de la cuestión abordada y el contexto local, pero siempre debe comenzar por considerar las formas locales de organización y gobierno. Estas podrían tener un carácter informal, como formas de gobierno de base comunitaria, liderazgo tradicional, liderazgo religioso y grupos de ciudadanos autoorganizados (p. ej., grupos de mujeres). También se deben tener en cuenta las estructuras formales de gobierno, como las estructuras administrativas y políticas municipales y distritales. Por último, existen entidades de gobernabilidad escolar formales o semiformales como las asociaciones de padres y alumnos, los sindicatos docentes locales, las juntas escolares y las comisiones de administración. En el caso de la incidencia a nivel local, deberán utilizar estas estructuras existentes para debatir y promover su tema de incidencia. Trabajar para establecer o fortalecer esta forma de gobernabilidad escolar democrática también podría ser el foco principal del trabajo de incidencia ya que a menudo es bastante débil. En todo caso, deberán supervisar que los debates sean lo más democráticos posibles y prestar especial atención a cómo están participando ambos géneros y los grupos marginados.

Trabajo a nivel nacional

Es posible que una ONG más pequeña prefiera trabajar a nivel local o distrital, mientras que para organizaciones más grandes sea más natural intentar influenciar a nivel nacional. Sin embargo, incluso para la ONG más pequeña vale la pena considerar de qué manera los temas de incidencia pueden relacionarse con las políticas nacionales. En primer lugar, su iniciativa de incidencia debería apuntar a que el estado asuma su papel de titular de obligaciones. Asimismo, su labor podría fortalecerse si se unen a una coalición educativa nacional donde puedan encontrar aliados y aprender de la experiencia de otros. Además, al compartir experiencias con los miembros de la coalición su proyecto también podría beneficiar a otros. Las ONG más grandes también pueden desempeñar una función vital creando coaliciones si estas no existieran. Cabe tener en cuenta que trabajar en coaliciones es sumamente complejo. Todos los miembros tienen sus propias agendas y necesitan construir su imagen, y puede resultar difícil armonizar y compartir el centro de atención. Otra cuestión difícil es cómo garantizar que la gestión de la coalición sea democrática y transparente en contextos donde la cultura democrática está en desarrollo o la mala administración financiera es lo habitual. En estos contextos, las coaliciones son particularmente vulnerables. Por lo tanto, participar en coaliciones exige un compromiso a largo plazo y estar dispuesto a correr riesgos. Hay otros actores muy importantes a tener en

cuenta para formar asociaciones o alianzas a nivel nacional, que a su vez podrían también ser miembros de la coalición nacional. En primer lugar, los sindicatos docentes son relevantes ya que casi toda problemática educativa afectaría en alguna medida a los docentes. Contarlos como aliados en la causa que defiende su organización aumentará la posibilidad de que los cambios se apliquen en la vida diaria de las escuelas. En segundo lugar, podrían considerar establecer una alianza con otra organización de la sociedad civil u organización donante con quienes comparten la agenda de incidencia.

Trabajo a nivel regional e internacional

Es factible que en el caso de una organización más pequeña tener un impacto regional e internacional escape a sus capacidades. De todos modos, deberán considerar si su proyecto de incidencia podría beneficiarse con el conocimiento aportado por entidades en estos niveles, por ejemplo, manuales, oportunidades de investigación y de formación. También podrían decidir compartir su experiencia. Para las organizaciones más grandes, no cabe duda de que participar en procesos de incidencia regionales e internacionales es una opción. Varias ONG internacionales juegan un papel clave en la gestión de la CME y en redes regionales financiando, haciendo aportes técnicos y participando en las juntas directivas de las redes. Un evento anual de envergadura que ayuda a reunir a todos los involucrados en la incidencia por la educación es la Semana de Acción Mundial por la Educación para Todos. Se realiza en abril y cada año se toma un tema global diferente para que todos los miembros y coaliciones centren su campaña en él. Participar de las actividades de la semana de acción es una buena forma de relacionarse con socios potenciales. También se debería tener en cuenta el tema anual para ver si coincide con su tema de incidencia.

Ejemplo de cómo trabajar en asociación con actores locales, nacionales e internacionales; el proyecto CASE:

Una alianza en el Norte y en el Sur: El proyecto fue establecido por tres organizaciones basadas en Dinamarca y sus socios del Sur: A) una pequeña ONG y su socio local, una organización en el país X con conocimiento directo de las comunidades locales y experiencia en probar métodos pedagógicos en ese contexto, B) una ONG internacional con una oficina nacional en el país X y experiencia de muchos años en llevar adelante programas educativos e incidencia a nivel nacional, y finalmente C) el sindicato de docentes daneses con una larga trayectoria de cooperación con el sindicato de docentes del país X, un socio fundamental para ganar la aceptación de trabajar con docentes no formados y capacitarlos en el proyecto. La idoneidad especial de cada organización fue necesaria para que el proyecto tuviera éxito. **Alianzas a nivel local y distrital:** El proyecto fue implementado con dos organizaciones locales con conocimiento profundo del contexto y la cultura. Los socios locales facilitaron la movilización de las comunidades locales en relación con la construcción y administración de las escuelas y la organización de comités de gestión escolar. De esta manera, los mismos titulares de derechos participaron en el proyecto y fueron habilitados para reclamar a las autoridades del distrito su derecho a recibir una educación de calidad en su localidad. Otro socio importante fue el instituto de formación docente que capacitó a los maestros para el proyecto.

Asociaciones a nivel nacional: Se identificó a la coalición nacional por la educación como un socio natural para el proyecto, ya que contaba con experiencia en dialogar sobre políticas con el gobierno. Sin embargo, la coalición tenía medios limitados para participar dado que ya tenía otras campañas importantes en curso. También se decidió establecer una alianza que apuntara específicamente a presionar al gobierno para que implemente su política EBA. La alianza reunió a organizaciones de la sociedad civil, a una institución de investigación, al sindicato docente y a algunas organizaciones donantes. Mientras que la coalición tiene un objetivo general a largo plazo para abogar por la Educación para Todos, la alianza tenía un objetivo más limitado y específico para que se implementara la EBA. De todos modos, la coalición participó más adelante en el proceso para organizar una campaña para que las autoridades distritales contrataran a los docentes formados a través del proyecto.

Asociaciones a nivel internacional: La coalición por la educación y los miembros de la alianza EBA ya habían tenido una oportunidad previa para participar en un curso de capacitación en incidencia organizado por la red regional para las coaliciones africanas. Ahí adquirieron importantes destrezas que pusieron en práctica en el proyecto. En una conferencia internacional sobre educación para activistas de la sociedad civil se proyectó una película sobre el CASE como inspiración sobre cómo se puede ayudar a niños de zonas de difícil acceso en el mundo.

Lectura adicional: *Manual til Advocacy: Et værktøj til de danske civilsamfundsorganisationer*, 4.1 A mini guide to effective alliance building y *Education Rights: A guide for practitioners and activists*, p. 132 -168.

PASO 4: PLANIFICACIÓN: LA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA Y EL PLAN DE ACCIÓN

- ¿Cómo se desarrolla la estrategia de incidencia?
- ¿Cómo se redacta un plan de acción?

Diseñar la estrategia es el paso más importante en el proceso de incidencia. Es la estrategia la que les ayudará a determinar qué medios deberían conducirlos hacia el objetivo trazado. Sin embargo, también cabe recordar, como se indicó anteriormente, que a pesar de que su estrategia y plan de acción sean sólidos y estén bien analizados, es muy factible que los deban revisar a medida que se producen cambios en el ambiente que los rodea.

Lectura adicional:

Herramientas para planificar proyectos: Para mayor información sobre las herramientas consultar:

Guide for the formulation of NGO projects (LFA);
Manual til Advocacy: Et værktøj til de danske civilsamfundsorganisationer, Section 2.1 Miniguide til Forandrings teori.

Theory of Change procesforløb, Fagligt Fokus.

Métodos participativos:

Para mayor información sobre cómo encarar una planificación participativa, se pueden consultar las herramientas generales de planificación de proyectos, por ejemplo: Métodos participativos, sitio web, Institute of Development in Sussex.

La publicación *Education Rights: A guide for practitioners and activists* también aporta varias ideas y ejemplos de procesos de participación con diferentes tipos de actores en materia de educación.

¿Qué es una estrategia de incidencia?

No hay una receta exacta para decidir qué estrategia elegir o qué características debería tener. Esto dependerá de sus objetivos, del tipo de organización, del tema de incidencia, del contexto político, de las relaciones de poder y de con qué tipo de socios cuentan. Sin embargo, hay varios elementos que deberían incluirse en una buena estrategia. El documento de la estrategia debe ser redactado como una hoja de ruta para que los que están involucrados y los socios externos comprendan qué es lo que quieren lograr y cómo pretenden hacerlo. Por lo tanto, el documento de la estrategia debe incluir información breve de los 7 pasos del proceso de incidencia, es decir: el objetivo, el análisis, la elección de socios, la estrategia y el plan de acción, la descripción de actividades que desean implementar, como así también cómo pretenden monitorear, evaluar y encarar el futuro. La estrategia debería ser una descripción de cómo se desea generar el cambio. Para desarrollar la estrategia, se pueden utilizar diferentes herramientas como las descritas a continuación.

Herramientas para diseñar la estrategia y el plan de acción:

■ Enfoque del marco lógico (EML):

El EML es una herramienta para la planificación de proyectos y también puede utilizarse para diseñar la estrategia básica de incidencia. Incluye básicamente los mismos pasos que se describen en esta guía (por ejemplo, análisis del contexto y de los actores, etc.). El punto de partida para planificar un proyecto es el análisis del problema, en el que se identifican los temas que se desean abordar. Los problemas se transforman luego en objetivos del proyecto. Este se describe en la llamada “matriz del EML” en la que se identifican la meta, los objetivos, los resultados, las actividades y los indicadores. La ventaja del EML es que ayuda a ser muy específico y preciso sobre lo que se desea lograr exactamente. También permite verificar que los medios deriven lógicamente en la meta. Como ya se mencionó, esto es fundamental para desarrollar estrategias de incidencia efectivas. Sin embargo, el EML ha sido objeto de críticas por ser demasiado rígido y estático y por centrarse demasiado en los problemas. Por lo tanto, muchos prefieren usar el EML junto con otras herramientas de planificación.

■ Teoría del cambio (TdC)

La TdC es otra herramienta de planificación que se está utilizando cada vez más para diseñar proyectos de desarrollo. No constituye una teoría general del cambio, sino una herramienta que ayuda a formular una teoría propia sobre cómo generar el cambio que se busca. Permite clarificar cuáles son las precondiciones necesarias para alcanzar el objetivo y los posibles caminos. Además identifica

qué supuestos imperceptibles se podrían estar haciendo acerca del contexto y posibles dinámicas de cambio. La herramienta de la TdC se utiliza de muchas maneras diferentes. Para algunos es una herramienta para realizar un análisis amplio de los valores y los puntos de vista de los diferentes actores sobre cómo se produce el cambio. A través del diálogo y la reflexión puede servir para revelar muchas perspectivas diferentes entre los titulares de derechos, los socios y otros actores sobre qué es el cambio y cómo se produce. A través de procesos participativos puede aportar claridad y un entendimiento común sobre los objetivos deseados y sobre cuál es la mejor manera de alcanzarlos. La TdC también se utiliza de manera más limitada como una herramienta técnica y un método para la planificación de proyectos. Aplicada de esta manera tiene muchas similitudes con el EML, pero una de las diferencias principales es que el punto de partida está enfocado en el cambio y no en los problemas.

Planificación participativa:

Antes de comenzar el proceso de diseño de su estrategia, deberían pensar en cómo involucrar a los titulares de derechos y a los socios en la planificación para asegurarse de que todas las partes interesadas tengan un sentido de apropiación respecto del proyecto y estén dispuestas a participar plenamente en él. El EML no incluye métodos participativos, pero se podrían organizar talleres sobre planificación de proyectos con EML para los titulares de derechos, socios y otros actores usando métodos participativos complementarios. La TdC también se puede utilizar de manera participativa tanto para reflexionar sobre el cambio como para realizar un análisis de proyecto y una planificación estratégica más detallados.

Ejemplo de cómo desarrollar una estrategia utilizando la herramienta de la teoría del cambio

La mejor manera de ilustrar cómo diseñar una estrategia de iniciativa y un plan de acción puede ser a través de un ejemplo concreto. Utilizaremos el proyecto CASE para ejemplificar cada uno de los elementos de la TdC. Como ya dijimos, la TdC utilizada de esta manera tiene muchas similitudes con el EML y se podría evaluar los dos métodos para luego decidir cuál usar. En el ejemplo que sigue utilizamos la TdC de la misma manera que se hace en el manual para ONG danesas ‘Manual til Advocacy: Et værktøj til de danske civilsamfundsorganisationer’ en donde se pueden encontrar más explicaciones y ejemplos.

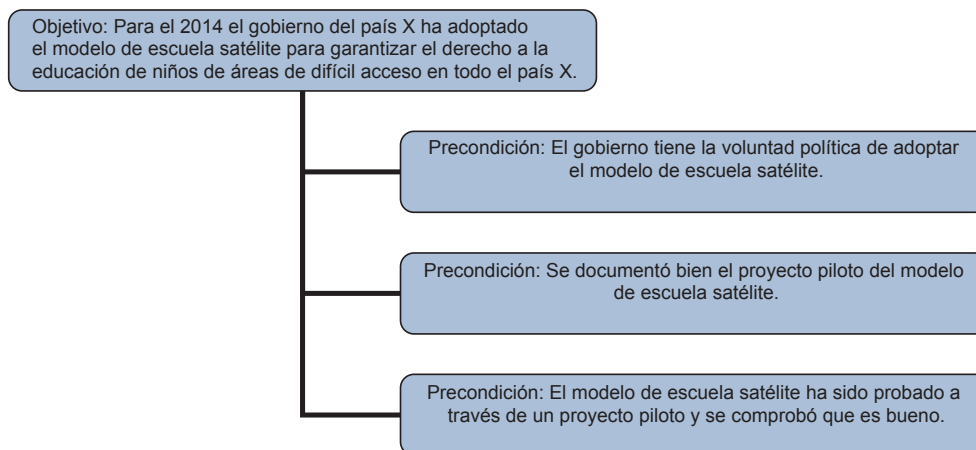
A) Objetivo

El objetivo del proyecto de incidencia se debe formular como un objetivo **SMART**, es decir: **e**Spécífico, **M**edible, **r**eAlizable, **R**elevante y limitado en el **T** tiempo. El objetivo de incidencia del proyecto CASE se formuló de la siguiente manera:

Objetivo: Para el 2014 el gobierno del país X ha adoptado el modelo de escuela satélite para garantizar el derecho a la educación de niños de áreas de difícil acceso en todo el país X.

B) Precondiciones/resultados

Una vez que se estableció el objetivo, hay que “pensar hacia atrás” para identificar las precondiciones necesarias (que luego se convertirán en resultados) que deben existir para poder alcanzar el objetivo. Una precondición puede ser, por ejemplo, que el modelo de escuela satélite debe probarse en una etapa piloto antes de que el gobierno pueda adoptarlo. Otra precondición podría ser que el gobierno tenga la voluntad política de acordar usar este modelo. Luego, se deben vincular las precondiciones identificadas para clarificar qué condición lleva a la próxima. Por ejemplo:



Una precondición siempre debe estar redactada como un estado alcanzado o una acción llevada a cabo (esto será útil más adelante al usar la teoría del cambio durante la etapa de monitoreo). Para verificar la conexión lógica entre las precondiciones, se debe poder leerlas desde el principio insertando “solo si” entre cada una: Para el 2014 el gobierno del país X ha adoptado el modelo de escuela satélite solo si el gobierno tiene la voluntad política . O si se prefiere, se puede leer de abajo hacia arriba insertando por ello: El modelo de escuela satélite ha sido probado a través de un proyecto piloto y se comprobó que es bueno por ello se documentó bien el proyecto piloto del modelo de escuela satélite. Cabe tener en cuenta que en general en un proyecto completo habrá más de una línea de precondiciones.

C) Supuestos

Los supuestos son “lo invisible” que vincula unas precondiciones con otras. A menudo hacemos supuestos sobre cómo una cosa sigue a otra, pero sin tomar consciencia de cuáles son. Al revisarlos es posible darse cuenta de los factores invisibles que potencialmente podrían convertirse en obstáculos. En este caso, un supuesto podría ser que la organización podrá encontrar gente con las habilidades necesarias para documentar el proyecto suficientemente bien. Este supuesto es relevante, pero quizás no sea uno que amenace seriamente al proyecto. Otro podría ser que se considera que el gobierno será persuadido de adoptar el modelo simplemente sobre la base de que la experiencia piloto está bien documentada. Sin embargo, es posible que esto que se supone efectivamente no suceda. Para prevenir esta amenaza al proyecto, será necesario convertir el supuesto en una nueva precondición, por ejemplo, que se desarrollaron actividades de lobby para convencer al gobierno de adoptar el modelo de escuela satélite. Por lo tanto, analizar los supuestos es una manera importante de corroborar la lógica de la teoría del cambio.

D) Actividades e indicadores

El próximo paso será identificar las actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con cada una de las precondiciones. Desde esta perspectiva, cada precondición se convierte en un resultado de la actividad. Para tener un visión general, podemos enlistar los resultados y las actividades junto con los indicadores y los supuestos, tal como se ilustra más adelante. Los supuestos que eran menos problemáticos y que, por lo tanto, no se convirtieron en precondiciones, también aparecen detallados a fin de no perderlos de vista. Sin embargo, en este caso, se mantiene el supuesto de que el gobierno estará convencido, a pesar de que hemos creado una nueva precondición para ayudar a abordar esta cuestión.

Objetivo	Para el 2014 el gobierno del país X ha adoptado el modelo de escuela satélite para garantizar el derecho a la educación de niños de áreas de difícil acceso en todo el país X.		
Resultado (las precondiciones se convirtieron en resultados)	Actividad	Indicador	Supuesto
El gobierno tiene la voluntad política de adoptar el modelo de escuela satélite		El gobierno hizo declaraciones confirmatorias en reuniones o ante los medios de comunicación	El gobierno estará convencido de adoptar el modelo de escuela satélite
Línea de responsabilidad			
Se agrega un NUEVO resultado/precondición (ver la sección anterior sobre supuestos): 1. Se desarrollaron actividades de lobby para convencer al gobierno de adoptar el modelo de escuela satélite	Realizar análisis de políticas Celebrar reuniones de lobby Organizar una conferencia con la ministra de Educación y miembros del Parlamento	Se redactó el análisis de políticas Se realizaron x cantidad de reuniones de lobby con x cantidad de participantes	
2. Se documentó bien el proyecto piloto del modelo de escuela satélite	Contratar investigadores y expertos en comunicación Documentar el proyecto como informe, folleto y película	Se contrataron x cantidad de investigadores/personal de comunicación Se redactó el informe del proyecto Se produjeron el folleto y la película	Se pueden encontrar investigadores / expertos en comunicación para documentar el proyecto
3. El modelo de escuela satélite ha sido probado a través de un proyecto piloto y se comprobó que es bueno	Diseñar proyecto piloto Movilizar a la comunidad local para el proyecto Contratar y formar a los docentes	Documento del diseño del proyecto Se inscribieron X cantidad de miembros de la comunidad Se contrataron y formaron X cantidad de docentes	

E) Línea de responsabilidad

El último paso para desarrollar la estrategia es establecer la línea de responsabilidad. Esta línea indica de qué se quieren responsabilizar. En el ejemplo anterior, la línea se establece en el resultado: El gobierno tiene la voluntad política de adoptar el modelo de escuela satélite. Esto significa que la organización garantizará realizar y cumplir todas las actividades y resultados hasta esta línea, incluyendo la implementación del proyecto piloto, documentarlo y organizar actividades de lobby para influir en el gobierno. Sin embargo, no se garantiza que se pueda cambiar la voluntad del gobierno y que este adopte el modelo.

Desarrollo del plan de acción

A esta altura la TdC debería haber sido útil para desarrollar la estrategia central de incidencia. Esta debería dar una imagen clara de cuál es el objetivo, de cuáles son los cambios que más posiblemente ayuden a alcanzar el

objetivo y también qué actividades se deberían desarrollar para llegar al objetivo. El próximo paso es redactar el plan de acción con actividades más detalladas, plazos límites y distribución de funciones y responsabilidades entre todos los involucrados en el proyecto. Al preparar su plan de acción también deberán recordar incluir elementos relacionados con el desarrollo de capacidades, el trabajo con los titulares de derechos, la creación de alianzas, además de la documentación, el monitoreo y la evaluación, y la reflexión sobre las lecciones aprendidas. La tabla que sigue ilustra un plan de acción utilizando el proyecto CASE como ejemplo.

Ejemplo de un plan de acción (sobre la base del proyecto CASE):

Recordemos que en el plan de acción solo se incluyen los resultados debajo de la “línea de responsabilidad” (es decir los resultados 1, 2 y 3). Deberán planificar las actividades que llevan a cada uno de estos resultados. El logro de estos resultados en conjunto debería derivar en el resultado encima de la “línea de responsabilidad”, en este caso que: ‘El gobierno tiene la voluntad política de adoptar el modelo de escuela satélite’.

Ejemplo de plan de acción (proyecto CASE):

Actividades	Responsable	Plazos
Resultado 1: Se desarrollaron actividades de lobby para convencer al gobierno de adoptar el modelo de escuela satélite		
Celebrar reuniones para establecer la alianza EBA y acordar la estrategia	Miembros del grupo de coordinación del proyecto y coordinador del proyecto	
Realizar análisis de políticas	Miembros de la alianza x e y	
Celebrar reuniones de lobby	Miembros de la alianza EBA y grupo de coordinación del proyecto	
Organizar una conferencia con la ministra de Educación y los miembros del Parlamento	Miembros de la alianza EBA y grupo de coordinación del proyecto	
Resultado 2: Se documentó bien el proyecto piloto del modelo de escuela satélite		
Contratar investigadores y expertos en comunicación	Grupo de coordinación del proyecto y coordinador del proyecto	
Documentar el proyecto en un informe	Investigadores externos (supervisados por el coordinador del proyecto)	
Documentar el proyecto en un folleto y una película	Personal externo de comunicación (supervisado por el coordinador del proyecto)	
Resultado 3: El modelo de escuela satélite ha sido probado a través de un proyecto piloto y se comprobó que es bueno		
Capacitar a las organizaciones socias locales sobre incidencia por la educación	Miembros de la red nacional de educación y el coordinador del proyecto	
Movilizar a la comunidad local para el proyecto	Organizaciones socias locales	
Capacitar a los titulares de derechos sobre gestión escolar e incidencia por la educación	Organizaciones socias locales	
Diseñar proyecto piloto	Grupo de coordinación del proyecto en cooperación con la organización socia local y representantes de los titulares de derechos	
Contratar docentes	Comisión con representantes de la coordinación del proyecto, autoridad distrital y titulares de derechos	
Formar docentes	Instituto de formación docente (supervisado por las autoridades distritales y el coordinador del proyecto)	

En una sección diferente se pueden incluir otras actividades que no están directamente relacionadas con un resultado:

Monitorear, evaluar, compartir lecciones aprendidas y proyectar hacia el futuro:		
Celebrar reuniones de monitoreo regulares a nivel local	Socios locales y coordinador del proyecto	
Celebrar reuniones de monitoreo regulares a nivel nacional	Coordinador del proyecto y todos los socios	
<u>Si fuera necesario:</u> Realizar cambios en la estrategia de incidencia sobre la base de las tareas de monitoreo	Coordinador del proyecto en cooperación con actores/socios relevantes	
Realizar una evaluación final del proyecto piloto	Investigadores externos	
Realizar una evaluación participativa y un taller de reflexión con todas las partes involucradas	Facilitador externo y coordinador del proyecto	
Hacer circular el informe, el folleto y la película	Coordinador del proyecto y socios	
Presentar el proyecto y la película en una conferencia internacional	Grupo de coordinación del proyecto	

PASO 5: IMPLEMENTACIÓN: IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCIÓN

Cómo trabajar con:

- Articular el trabajo programático con el trabajo de incidencia
- Desarrollo de capacidades para la incidencia
- Documentación, investigación y recolección de datos
- Análisis de políticas
- Lobby
- Campañas
- Comunicación, medios e información

Articular el trabajo programático con el trabajo de incidencia

Como se indicó anteriormente, basar la iniciativa de incidencia en la experiencia obtenida de los programas implementados es un punto muy fuerte y prestar servicios estratégicos es el tercer lado del triángulo del cambio. Además, todos los programas de servicios educativos idealmente deberían ser planeados con un propósito último de incidencia en el caso de que la sociedad civil realmente vaya a jugar el papel de agente de cambio. Por ende, su estrategia idealmente debería incluir trabajo de programas y describir cómo este y el trabajo de incidencia se van a integrar.

Desarrollo de capacidades para la incidencia

El primer paso del plan de acción podría ser verificar que su organización y los socios cuentan con las capacidades necesarias para el trabajo de incidencia por la educación. El desarrollo organizativo y la capacitación conforman uno de los tres lados del triángulo del cambio e idealmente el desarrollo organizativo debería estar armonizado con la planificación del trabajo de incidencia. La capacidad se puede desarrollar de varias maneras, a través de formación, participación en redes de incidencia y alianzas y también a través de aprender haciendo. Recordemos que la incidencia es un proceso creativo sin fórmulas preconcebidas. Es posible formarse en habilidades concretas como comunicación y negociación y aprender más sobre temas de educación estudiando, pero más importante aún es que necesitan comprender los procesos y los conceptos básicos de la incidencia y deben poder aplicarlos a los contextos concretos de manera creativa .

Documentación, investigación y recolección de datos

La evidencia aportada por los programas es una forma potente de convencer a los tomadores de decisiones sobre el tema educativo de incidencia. También se la puede complementar o reemplazar con investigación y recolección de datos. La investigación/recolección de datos debe planificarse estratégicamente para adquirir una mejor percepción del tema de incidencia y los datos se deben usar solo si son relevantes. La investigación/recolección de datos puede realizarse de manera participativa y como tal puede ser una manera muy efectiva de concienciar a los titulares de derechos. Por ejemplo, una red educativa llevó a cabo encuestas en las casas de niños de áreas difíciles de alcanzar e involucró a las comunidades locales para determinar quiénes eran estos niños y dónde se encontraban. Esto dio lugar a debates sobre por qué los niños no van a la escuela y qué podría hacerse al respecto. La documentación en cada etapa es fundamental si se desea utilizar la experiencia programática o la recolección de datos para cuestiones de incidencia y debe incluirse en el plan de acción.

Análisis de políticas

Con el análisis que realizaron habrán podido comprender las políticas más importantes relacionadas con el tema de incidencia y se habrá determinado quiénes son los actores más importantes en materia de políticas, además de sus intereses y fortalezas. Un análisis más exhaustivo sobre las políticas hará hincapié en los procesos de las políticas y los actores y ayudará a identificar más específicamente a quiénes abordar y cómo. El grado de profundidad del análisis de las políticas dependerá del tipo de cuestión en el que se centra el trabajo de incidencia, el alcance y los plazos. Un análisis de políticas completo deberá incluir un análisis de las dimensiones de políticas, gente y procesos. En cuanto a los procesos de políticas deberán tener una idea clara sobre lo que va a suceder en la agenda política, para saber cuándo tendrán ventanas de oportunidad

para ejercer influencia. Esto puede incluir elecciones, el ciclo del presupuesto anual, procesos de reforma de políticas en curso, eventos importantes como reuniones internacionales sobre políticas, etc. Deberán pensar cuándo es el mejor momento para participar en estos procesos: por ejemplo, intentar influir en el presupuesto de educación debería hacerse durante el período justo antes de su votación. También deberán planificar eventos propios en relación con el calendario de políticas.

Lobby

Hacer lobby significa intentar influir directamente en quienes toman decisiones, como ministros, diputados y senadores, funcionarios ministeriales, políticos elegidos a nivel local y autoridades locales. Este trabajo puede hacerse de muchas formas diferentes, a través de cartas o reuniones con tomadores de decisiones invitándolos a que participen en debates públicos y charlas informales. Sobre la base de su análisis de las políticas, deberán elaborar cuál es la mejor manera de presentar su tema de incidencia. En un proyecto de incidencia resulta útil formular “pedidos sobre políticas” y “mensajes”. Los “pedidos” son lo que se le pide que haga al actor objeto del trabajo de incidencia. El lenguaje y los argumentos deben ser los adecuados al tipo de clima político en el que se opera. Se deberá tener en cuenta que en ciertos contextos el lenguaje de los “derechos” puede ser provocativo y que quizás se pueden transmitir la misma idea con otras palabras. También deberán estar alertas a temas políticos potencialmente delicados como el papel y el alcance del activismo de la sociedad civil, la función de los sindicatos de docentes, la transparencia y la corrupción. Estar bien preparados significa además tener listos la documentación y los argumentos de una manera en que sean fáciles de comprender y que puedan presentarse en un corto plazo. También podrían considerar invitar a los representantes de los titulares de derechos, por ejemplo a un alumno o padre para que hable sobre el derecho a la educación; en un evento público, esto podría tener un gran efecto.

Campañas

Las campañas están dirigidas al público en general y tienen el propósito de involucrarlo y apoyar la causa en que se centra la labor de incidencia. Una campaña puede incluir, por ejemplo, trabajo informativo y con los medios de comunicación, uso de los medios sociales (Facebook Twitter, etc.), eventos públicos, recolección de firmas, distribución de productos promocionales, composición de canciones para hacer conocer el mensaje y atraer a la gente de otras maneras para que muestren su apoyo. Es importante que la campaña tenga un fin estratégico. En primer término, deberán contar con un supuesto confiable en el sentido de que los políticos pueden ser influenciados por la opinión pública y que la problemática elegida puede efectivamente generar el apoyo del público. La campaña se debe concebir sobre evidencia sólida que resulte del trabajo programático, de la investigación o de la recolección de datos y siempre debe estar articulada con alguna forma de lobby para garantizar que los tomadores de decisiones tengan la presión para actuar en función de los mensajes de la campaña. También podrían considerar cómo involucrar activamente en las actividades de la campaña a los mismos titulares de derechos. La Semana de Acción Mundial por la Educación para Todos es un ejemplo de actividad de campaña por la educación que se desarrolla todos los años bajo el paraguas de la CME.

Lectura adicional:

Posibles cuestiones educativas para abordar a través de la incidencia: La guía *Education Rights* es una gran fuente de inspiración con capítulos temáticos que tratan casi todo aspecto de la educación: trabajo con grupos excluidos, financiación de la educación, inicio de acciones legales, participación ciudadana, calidad educativa, problemáticas transversales relativas a la educación, primera infancia, educación secundaria y alfabetización de adultos.

Lobby: *Manual til Advocacy: Et værktøj til de danske civilsamfundsorganisationer*, Section 3.1 Effektiv lobbyisme. Miniguide til møder med beslutningstagere.

Campañas: La Semana de Acción Mundial por la Educación para Todos.

Análisis presupuestario, seguimiento e influencia: *Toolkit on education financing*.

Comunicación, medios e información

Todo proyecto de incidencia implica comunicación y lo fundamental es ser estratégico: Saber qué se quiere lograr y cómo hacerlo a través de la comunicación. Siempre deberán considerar cuáles son las audiencias objetivo y cuál es la mejor manera de comunicarse con ellas. Si la intención es dirigirse al público en general, deberán tener en cuenta que ciertas audiencias pueden ser analfabetas y otras pueden tener un acceso limitado a Internet o directamente ningún acceso. Además el uso de las fuentes de información varía entre diferentes grupos de personas y perciben los mensajes de manera distinta. Por lo tanto, siempre será necesario

realizar un análisis detenido de cuáles son sus audiencias objetivo y qué tipo de canales de comunicación y mensajes serían más efectivos para llegar a ellas. El análisis también deberá incluir cuál es la mejor manera de presentar la información de referencia como la evidencia programática y la investigación. Si desean llegar a audiencias fuera de la comunidad del desarrollo, un informe que documente cabalmente los hallazgos puede ser bueno y sólido, pero no muy atractivo. Por el contrario, un artículo periodístico, una declaración de prensa o un video pueden ser mucho más adecuados para la audiencia objetivo. Deben tener en cuenta que la comunicación efectiva, especialmente si se desea tener una voz en los medios públicos, en general requiere de habilidades profesionales y, si esto es fundamental para la estrategia de incidencia, deben considerar contratar expertos para apoyar su trabajo de comunicación.

Actividades de incidencia utilizadas en el proyecto CASE:

Desarrollo de capacidades: Se desarrolló la capacidad a nivel local con los titulares de derechos y organizaciones de la sociedad civil para que realizaran tareas de incidencia para que sus escuelas reciban financiamiento y apoyo. No se consideró necesario desarrollar capacidad internamente en las organizaciones participantes, pero sí trabajar en redes y con la alianza EBA, que tenían la habilidad de incidir a nivel nacional.

Articulación entre el trabajo programático y el trabajo de incidencia: Como hemos visto, articular el programa con la incidencia eran clave para la estrategia del proyecto CASE. La intención era implementar el proyecto piloto e incidir para que el gobierno lo continuara a mayor escala. Esto significaba que el proyecto necesitaba una perspectiva a largo plazo: seis años en total.

Documentación e investigación: La documentación era una actividad fundamental del proyecto. El caso piloto necesitaba estar bien documentado para que el gobierno pudiera usarlo y seguir el modelo a gran escala. Se documentaron todos los aspectos de gestionar las escuelas satélite siguiendo un formato de guía para que fuera fácil copiar el modelo. Además, se invitó a un equipo de investigación externo para que evaluara los resultados del proyecto ya que no era suficiente mostrar cómo gestionar el proyecto sino que se necesitaba demostrar que con el modelo los niños iban a pasar de grado con buenas calificaciones y que se podría hacer de manera rentable.

Análisis de políticas: El análisis en cuanto a cómo abordar la implementación de la política EBA estuvo a cargo de la alianza EBA. Las organizaciones de la sociedad civil nacional pertenecían a la alianza y tenían amplia experiencia en involucrar al gobierno en los diálogos sobre temas sociales. Dos de estas organizaciones realizaron un análisis en nombre de la alianza para identificar los tomadores de decisión clave para abordar el tema en el MinEd y en el parlamento, y desarrollaron una hoja de ruta para alinear las actividades de lobby con los procesos continuos de políticas.

Lobby: El “pedido de política” al gobierno era: ‘Adoptar el modelo de escuelas satélite e implementarlo a mayor escala para ofrecer educación básica complementaria para todos los niños’. Sobre la base del análisis de la política, durante el proyecto se celebraron varias reuniones de lobby con funcionarios del MinEd y funcionarios de los distritos. Estos últimos también estaban representados en las juntas directivas del proyecto a nivel distrital. En cada etapa se presentaron resultados del proyecto. Más adelante, se celebró una reunión con la ministra de Educación y miembros del Parlamento para presentar los resultados de la investigación externa en el período previo a la conferencia nacional sobre educación.

Campañas: Se consideró que era más efectivo desarrollar actividades de lobby en lugar de campañas para que el MinEd adoptara el modelo de escuelas satélite. El análisis de políticas concluyó que, como la ministra de Educación había hecho otras promesas durante la campaña electoral, no respondería bien si se la presionaba con este tema en público. Sin embargo, se encontraron obstáculos a la hora de contratar docentes formados durante el proyecto por parte de las autoridades de educación distritales. La red educativa nacional junto con los sindicatos docentes hicieron una pequeña campaña y lograron que fueran contratados.

Comunicación, medios e información: La comunicación se centró principalmente en desarrollar material que fuera convincente para los funcionarios del MinEd y los políticos. Para este fin, se eligió producir una combinación de informes sólidos que documentaran el funcionamiento de las escuelas satélite y materiales de comunicación más accesibles como un folleto y una película. Se recurrió a los medios periodísticos en la pequeña campaña local para contratar docentes: se publicó un artículo en el diario y se hicieron varias entrevistas a docentes en la radio local.

PASO 6: MONITOREAR, EVALUAR Y DOCUMENTAR

- ¿Cómo desean monitorear y evaluar su trabajo de incidencia?
- ¿Cómo desean documentar el proceso y los resultados, y cómo deberían compartirse con otros?

Evaluar los resultados de la iniciativa de incidencia es una tarea notablemente difícil. La incidencia es una actividad dinámica en una realidad política compleja y no siempre es posible alcanzar los objetivos planteados, incluso si ‘se hizo todo bien’. Es posible que también tengan que cambiar tanto los objetivos como su estrategia mientras el proyecto está en curso si la realidad política cambia. Otra dificultad es que a menudo no existe una relación causa - efecto directa entre las actividades y los resultados. Por ejemplo, una campaña de envergadura para promover el derecho a la educación secundaria puede haber tenido un efecto en la decisión del gobierno de priorizar este tema, pero también podría suceder que el gobierno llegó a esta decisión sin verse afectado por la campaña. A pesar de que sus esfuerzos fueron la causa principal que influyeron en el gobierno, es posible que este no esté dispuesto a admitirlo y por lo tanto, su organización podría no estar en condiciones de probar su influencia. Las decisiones suelen ser el resultado de una variedad de factores complejos y otros actores, como un donante importante, podrían, sin que ustedes lo sepan, haber sido el real agente de cambio que influyó en el gobierno.

Sin embargo, monitorear y evaluar la labor de incidencia vale la pena. Hacerlo les ayudará a extraer lecciones durante el proceso y les permitirá ajustar la estrategia, además de servirles para informar a los participantes, socios y donantes sobre los resultados. Pueden realizar tareas de monitoreo continuas sobre la base del análisis efectuado en las primeras etapas del proceso con la herramienta de la teoría del cambio. Una forma simple de controlar el avance es ver cuántos de los resultados propuestos se lograron. Si surge que no alcanzaron algunos de ellos tal como se había planeado, se podrían volver a revisar los supuestos iniciales para ver si continúan siendo válidos. Si el logro de un resultado no llega al que se había planteado como siguiente, es posible que algo esté mal con los primeros supuestos. O es posible que se hayan producido cambios en el contexto que influyeron en sus supuestos y, en ambos casos, deberán ajustar la estrategia. También deberían planificar que las tareas de monitoreo y evaluación se lleven a cabo durante el proceso de incidencia y, en particular, determinar cómo desean que los titulares de derechos y los socios participen de esas tareas. Esto podría hacerse, por ejemplo, mediante la celebración de reuniones regulares a nivel local y nacional y la creación de mecanismos de retroalimentación.

Al planificar el proyecto de incidencia, desde el comienzo deberían establecer un marco de monitoreo y evaluación con indicadores, medios de verificación, frecuencia de la emisión de informes y quién estará a cargo de la tarea. A continuación presentamos un ejemplo como ilustración:

Lectura adicional: *Manual til Advocacy: Et værktøj til de danske civilsamfundsorganisationer*, Section 5.1 Monitorering med forandringsteori.

Ejemplo de un marco de monitoreo y evaluación; proyecto CASE:

Objetivo/ Resultado	Indicador	Medio de verificación	Frecuencia de los informes/ las mediciones	Responsable de la tarea de monitoreo
Para el 2014 el gobierno del país X habrá adoptado el modelo de escuela satélite para garantizar el derecho a la educación de niños de áreas de difícil acceso en todo el país X	El gobierno firma el documento correspondiente en el que declara que implementará la escuela satélite como parte de su política EBA	Documento firmado por el gobierno	Fin del proyecto (año 6)	Coordinador del proyecto
El gobierno tiene la voluntad política de adoptar el modelo de escuela satélite	Declaraciones confirmatorias hechas por el gobierno en reuniones o ante los medios	Informes de reuniones y programas de radio/TV	Año 3, 5 y 6	Coordinador del proyecto
Se desarrollaron actividades de lobby para convencer al gobierno de adoptar el modelo de escuela satélite	Redacción del análisis de políticas Se realizaron x cantidad de reuniones de lobby con x cantidad de participantes	Documento sobre el análisis de políticas Informes sobre las reuniones	Año 2 Todos los años	Coordinador del proyecto
Se documentó bien el proyecto piloto del modelo de escuela satélite	Se contrataron x cantidad de investigadores/personal de comunicación Se redactó el informe del proyecto Se produjeron el folleto y la película	Suscripción de los contratos con el personal Informe del proyecto Folleto y película	Año 2 Año 5	Coordinador del proyecto
El modelo de escuela satélite ha sido probado a través de un proyecto piloto y se comprobó que es bueno	Redacción del documento sobre el diseño del proyecto Se inscriben X cantidad de miembros de la comunidad Se contratan y forman X cantidad de maestros	Documento sobre el diseño del proyecto Los miembros de la comunidad firman las listas Suscripción de los contratos con los docentes Emisión de los certificados de formación de docentes	Año 1 Año 1 Año 2 Cada año a partir del año 3	Coordinador del proyecto

Documentar es relevante a los fines de la incidencia directa, pero también deberán pensar en documentar el proceso y las experiencias vividas a fin de aprender de ello en el futuro y compartirlo con los demás. Además de beneficiarse de la experiencia de otros en el proceso, deberán “devolver en agradecimiento” compartiendo sus propias lecciones aprendidas con socios y la comunidad de promotores de la educación en las redes nacionales, regionales e internacionales. A la hora de planificar y establecer el presupuesto, será necesario tener en cuenta la producción de material de documentación (por ejemplo, informes, folletos, películas, comunicación en Internet, etc.) y la forma de realizar su distribución.

PASO 7: EL CAMINO FUTURO

- ¿Cómo desean reflexionar sobre las lecciones aprendidas y el futuro?
- ¿Cuáles son las lecciones que se aprendieron con el proceso de incidencia?
- ¿Cómo debería ser el camino a seguir?

Su proyecto de incidencia, como cualquier otro proyecto, será, por supuesto, tan solo un paso pequeño en el camino a alcanzar el derecho a la educación para todos. Sus esfuerzos, si tienen éxito, habrán generado un cambio positivo, pero deberán continuar trabajando. Si, por ejemplo, lograron persuadir al gobierno para que diseñe una política sobre educación de la primera infancia, lo más probable es que sea necesario abogar para que el gobierno también la implemente. Si formaron a las juntas escolares en el tema de la gobernabilidad democrática, incluyendo a alumnos y padres, puede resultar necesario volver y corroborar si lo que aprendieron lo están poniendo en práctica. También podría haber sucedido que tuvieron mucho éxito en su labor de incidencia por una educación inclusiva en varias escuelas y corroboraron que esto ya es una realidad, pero para que tenga un efecto más amplio, también será necesario evaluar cómo el enfoque desarrollado puede llevarse adelante a mayor escala. Si su organización es muy ambiciosa, es posible que se hayan involucrado en un proceso de incidencia a largo plazo por un objetivo que llevará años en alcanzarse. El proceso completo podría dividirse en etapas más pequeñas, cada una de ellas transitando los 7 pasos, y al final de cada fase se debería reflexionar sobre las lecciones aprendidas.

Cómo se ve, el camino a seguir dependerá, por supuesto, de qué tipo de organización es la suya y también de qué lecciones aprendieron durante el proceso. Es posible que hayan aprendido lecciones valiosas sobre su capacidad interna para llevar adelante iniciativas de incidencia y hayan descubierto necesidades de desarrollo de capacidades o de desarrollo organizativo que se deben abordar antes de iniciar un nuevo proyecto de incidencia. Quizás aprendieron cómo articular mejor las actividades de programas y las de incidencia y, por ende, desean reestructurar todos sus procesos de planificación organizativa. Es esperable que el trabajo de incidencia haya generado vínculos con nuevos socios y redes y que posiblemente ahora deseen planificar una participación y cooperación conjunta a mayor largo plazo en relación con otros temas de incidencia. Por tanto, aprender lecciones incluye revisar el triángulo del cambio y reflexionar sobre el equilibrio necesario para que su organización sea un agente de cambio efectivo.

Reflexionar y aprender lecciones es un paso importante antes de seguir adelante con nuevas actividades. Los procesos de desarrollo son muy complejos y la incidencia es quizás una de las actividades más multifacéticas que se pueda encarar. Si simplemente monitorean e informan a los donantes antes de abocarse a presentar la próxima solicitud de financiamiento, es posible que corran el riesgo de cometer los mismos errores, tanto aquellos de los que tenían conocimiento como los que todavía están ocultos. Reflexionar sobre la experiencia pasada también debería incluir a los grupos objetivo y los socios, y deberán escucharlos para saber cómo ellos perciben el proceso. Crear espacios de reflexión con la inclusión de todos, en los que se dejan de lado la necesidad de satisfacer a los donantes o de probar que su organización tuvo éxito, será la ruta más valiosa para aprender, lo que además les ayudará a encontrar el mejor camino futuro a seguir.

PARTE 3

REFERENCIAS Y LECTURA ADICIONAL



Documentos relevantes dentro del contexto danés:

- Policy for Danish support to Civil Society, Danida, 2014, http://um.dk/da/~media/UM/Danish-site/Documents/Danida/Samarbejde/Civil-org/Dokumenter/Strat/Civilsamfundspolitik_UK_web.pdf
- The General Principles Governing Support to Development Activities Implemented by Danish Civil Society Organisations, Danida, 2011: <http://um.dk/en/danida-en/partners/civil-society-organisations/>
- The Change Triangle, Fagligt Fokus, 2012: http://fagligtfokus.ngoforum.dk/images/FagligtFokus/Dokumenter/2012/Changetriangle_2012_eng.pdf
- Manual til Advocacy: Et værktøj til de danske civilsamfundsorganisationer, Fagligt Fokus, 2013: <http://fagligtfokus.ngoforum.dk/index.php/tema-advocacy/manual-til-advocacy>
- Right to influence, CISU: <http://www.cisu.dk/Default.aspx?ID=27718>
- Advocacy in Development Projects, CISU, 2012: <http://www.cisu.dk/Default.aspx?ID=27718>
- The Advocacy Cycle, Morten Bisgaard, Governance Advisor, IBIS, 2013: http://fagligtfokus.ngoforum.dk/images/FagligtFokus/Dokumenter/2013/IBIS_Advocacy_Cycle.pdf
- Guide for the formulation of NGO projects, Projektrådgivningen, 2008: <http://www.cisu.dk/Default.aspx?ID=27700>
file:///C:/Users/Zing/Downloads/NGO-guide-eng-FINAL%20(1).pdf
- Theory of Change procesforløb, Fagligt Fokus (background documents): <http://fagligtfokus.ngoforum.dk/index.php/theories-of-change>

Recursos clave sobre el derecho a la educación:

- Declaración Universal de Derechos Humanos, Naciones Unidas, 1948: <http://www.un.org/en/documents/udhr/>
- The Right to Education Project (RTE): www.right-to-education.org
- Education for All: <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/>
- Education for All Global Monitoring Report: portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=49591&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Global Thematic Consultation on Education in the Post-2015 Development Agenda: www.worldwewant2015.org/education2015

Enlaces selectos a materiales sobre incidencia en educación:

- Education Rights: A guide for practitioners and activists, Global Campaign for Education, 2007: http://www.actionaid.org/sites/files/actionaid/1_education_rights_-_a_guide_for_practitioners_and_activists.pdf
- Global Campaign for Education Resources: <http://www.campaignforeducation.org/en/resources>
- The Education for All Global Action Week: <http://www.campaignforeducation.org/en/global-action-week>
- Haki Zetu – ESC rights in Practice: Amnesty International & Action Aid, 2012: http://www.campaignforeducation.org/docs/reports/members/the_right_to_education_light%202.pdf
- Toolkit on education financing, 2009, Education International and Action Aid: http://www.actionaid.org/sites/files/actionaid/ei-aa-gce_toolkit1.pdf
- Participatory methods, website, Institute of Development Studies, University of Sussex: <http://www.ids.ac.uk/publication/participatory-methods-website>

Organizaciones, redes y asociaciones relevantes:

- Global Campaign for Education: www.campaignforeducation.org
- ANCEFA: Africa Network Campaign on Education For All: www.ancefa.org
- ASPBAE: Asian South Pacific Bureau of Adult Education: www.aspbae.org
- CEAAL: El Consejo de Educación de Adultos de América Latina: www.ceaal.org
- UNESCO: <http://www.unesco.org/>
- UNICEF: <http://www.unicef.org/>
- GPE: The Global Partnership for Education: <http://www.globalpartnership.org/>
- UNGEI: United Nations Girls' Education Initiative: <http://www.ungei.org/>
- INEE: International Network for Education in Emergencies: <http://www.ineesite.org/en/>

EJEMPLO DE TALLER SOBRE INCIDENCIA POR LA EDUCACIÓN

Incidencia por la educación- una guía paso a paso puede utilizarse al planificar nuevos proyectos de incidencia por la educación o para revisar proyectos en curso. También sirve como una herramienta general para formar y desarrollar capacidades en materia de incidencia por la educación. El programa de 3 días que se sugiere a continuación puede adaptarse y usarse para organizar talleres de capacitación.

El programa está diseñado según los siguientes lineamientos:

- Trabajar con proyectos de la ‘vida real’: El taller se creó de manera tal que los participantes trabajen con proyectos de incidencia de la ‘vida real’. Los participantes pueden trabajar en grupos con diferentes proyectos y luego intercambiar ideas en las sesiones plenarias. También pueden trabajar todos juntos para desarrollar un mismo proyecto. Si los participantes son muchos, pueden trabajar en grupos independientes y proponer diferentes soluciones e ideas sobre cómo diseñar el mismo proyecto.
- El formato de 3 días puede acortarse o alargarse: Si los participantes son muy experimentados, se puede acortar el número de sesiones. Pero si el objetivo del taller es desarrollar un proyecto grande, se recomienda aumentar el número de sesiones y dictarlo durante más de 3 días.
- ‘Deberes’ entre días de capacitación: Al planificar un taller puede resultar útil disponer 2 o 3 semanas entre cada día de capacitación para que los participantes puedan hacer trabajo adicional y más detallado sobre cada paso.
- Presentaciones de introducción y material de trabajo para distribuir a los participantes: Se ha preparado una presentación en Power Point que resume la guía de incidencia y se la puede utilizar durante el taller para realizar las presentaciones de introducción. Asimismo, se ha elaborado material de distribución para los diferentes formatos de planificación del taller. Tanto la presentación como el material de distribución están disponibles en el sitio web <http://uddannelsesnetvaerket.ngoforum.dk> (bajo ‘Arkiv’ y ‘Materialer fra arrangementet’)

Ejemplo de programa de taller sobre incidencia por la educación:

DÍA 1	
Tema/Tiempo	Detalles
Introducción (1/2 hora)	Presentación de los participantes, objetivos del taller y programa
Introducción al trabajo de incidencia por la educación (1/2 hora)	Presentación por el coordinador: Definición de incidencia y la incidencia como proceso creativo El enfoque basado en los derechos y el ‘Triángulo del cambio’ El derecho a la educación, Educación para Todos y el futuro tras la agenda para el 2015 El proceso de incidencia en 7 pasos (generalidades del modelo)
Paso 1: Formulación de los objetivos (1/2 hora)	Introducción por el coordinador Discusión en plenario sobre los objetivos del proyecto
Paso 2: Análisis temático (2 horas)	Introducción por el coordinador Trabajo grupal: Analizar el derecho a la educación con el modelo de las 4 características Sesión de preguntas/intercambio en plenario
Pausa	
Paso 2: Análisis organizativo (2 horas)	Introducción por el coordinador Trabajo grupal: Verificar la capacidad de incidencia de la organización Sesión de preguntas/intercambio en plenario
Paso 2: Análisis del poder (2 horas)	Introducción por el coordinador Trabajo grupal: Determinar los actores y realizar el análisis del poder Sesión de preguntas/intercambio en plenario

DÍA 2	
Tema/Tiempo	Detalles
Paso 2: Análisis (2 horas)	Presentación del análisis por cada grupo Discusión e intercambio de ideas en plenario
Paso 3: Asociaciones (2 horas)	Introducción por el coordinador Trabajo grupal: Identificación de los socios y aliados relevantes Sesión de preguntas/intercambio en plenario
Pausa	
Paso 4: Planificación: La estrategia (4 horas)	Introducción por el coordinador Trabajo grupal: Desarrollo de la estrategia de incidencia (usando EML o TdC)

DÍA 3	
Tema/Tiempo	Detalles
Paso 4: Planificación: La estrategia (2 horas)	Presentación de la estrategia de incidencia por cada grupo Discusión e intercambio de ideas en plenario
Paso 4: Planificación: El plan de acción Paso 5: Implementación (2 horas)	Introducción por el coordinador Trabajo grupal: Redacción del plan de acción con actividades de implementación Sesión de preguntas/intercambio en plenario
Pausa	
Paso 6: Monitoreo y evaluación Paso 7: El camino futuro (2 horas)	Introducción por el coordinador Trabajo grupal: Desarrollo del marco de monitoreo y evaluación
Pasos 4, 5, 6 y 7 (2 horas)	Presentación por parte de cada grupo de su plan de acción y de los marcos de monitoreo y evaluación Discusión e intercambio de ideas en plenario
Conclusión	Evaluación y próximos pasos

Incidencia por la educación – una guía paso a paso

Copyright © Uddannelsesnetværket
Copenhague 2014

Coordinadora del proyecto Else Østergaard
Autora: Eva Iversen, Consultora
Revisión: Catherine Watson
Diseño e impresión: Christensen Grafisk
Foto de portada: Lene Godiksen

Esta publicación también está disponible en línea:
www.uddannelsesnetvaerket.dk

Esta guía fue publicada gracias al financiamiento de Danida.

Se permite citar esta publicación y copiar partes de ella siempre que se indique la fuente y su autora.

Uddannelsesnetværket
www.uddannelsesnetvaerket.dk

