



Semillas de Cambio

Herramientas para cultivar la participación adolescente



Estrategia Para Aprender a Cuidarnos

RED DE PARTICIPACIÓN
ADOLESCENTES
EN MOVIMIENTO
POR SUS DERECHOS



unicef 

para cada infancia

Paquete de recursos ARC

Manual de capacitación



Índice

Capacitación ARC	5
Rol del facilitador ARC	6
Planificar un taller ARC	7
Facilitar un taller ARC	8
Convertir los derechos en <i>una realidad</i> durante los talleres	8
Visitas de campo	8
Videos	9
Reflexiones personales	9
El derecho a opinar	9
Métodos de revisión y rendición de cuentas	10
Grupos de revisión diaria	10
Momento de reflexión de los participantes	11
Paredes que hablan	11
Ejercicios centrales de los talleres ARC	12
Ejercicios previos al trabajo con enfoque de derechos	12
Ejercicio 1 <i>Desarrollo de un taller para obtener una cartilla de derechos</i>	12
Ejercicio 2 <i>Explorando la confianza de los participantes al aplicar el enfoque de derechos. Diagrama de dispersión</i>	15
Diagrama de dispersión	15
Ejercicios para analizar los problemas que los niños enfrentan cuando sus derechos son denegados o atropellados	17
Ejercicio 3 <i>Caminata de poder</i>	17
Ejercicios para ayudar a los participantes a identificar y priorizar derechos relacionados con casos críticos específicos	18
Ejercicio 4 <i>Uso de tarjetas para comprender los instrumentos legales</i>	18
Ejercicios complementarios de las herramientas para el análisis situacional, las estrategias de implementación, el monitoreo y la evaluación, Tópicos 3 a 5 en los módulos de temas críticos	19
El estudio de caso Arcodia	19
Ejercicios introductorios y dinámicas para los talleres ARC	20
Presentación de los participantes	20
Dinámica 1 <i>Cruzando el río</i>	20
Dinámica 2 <i>La casa y el niño</i>	20



Ejemplo de programas de taller	22
Introducción	22
Ejemplo 1 de programa de capacitación <i>Taller de capacitación de cinco días dirigido a directores y colaboradores de ARC</i>	23
Objetivos del taller	23
Preparación	23
Tareas para los días 3 y 4	33
Ejemplo 2 de programa de capacitación	35
Ejemplo 3 de programa de capacitación	37
Guía para directores y personas responsables de la toma de decisiones en estrategias para el fortalecimiento de capacidades	40
Toma de conciencia y movilización	41
Desarrollo de habilidades para afrontar el abuso y la negligencia	41
Establecimiento de códigos de conducta, monitoreo, reporte y sistemas de rendición de cuentas	42
Continuo desarrollo del personal	43
Capacitación, herramientas y recursos complementarios interagenciales	45
Hoja de presentación para el participante	47



El presente Manual de capacitación tiene por finalidad garantizar que usted obtenga el mayor provecho de los módulos. Forma parte de los siguientes documentos incluidos en el CD-ROM del **Paquete de recursos ARC**.

- Guía del usuario
Introducción al Paquete de recursos ARC y la relación entre sus módulos.
- Manual de capacitación
Asesoría e ideas para el uso del material de capacitación del Paquete de recursos ARC.
- Kit de herramientas para el facilitador
Guía general para ser un facilitador efectivo: desde una introducción paso a paso hasta una amplia variedad de métodos de capacitación.
- Definición de términos
- Siglas y acrónimos

Los módulos que contiene el Paquete de recursos ARC son los siguientes:

Fundamentos

- 1 Comprendiendo a la niñez
- 2 Enfoques basados en los derechos del niño
- 3 Diseño de programas
- 4 Participación e inclusión
- 5 Incidencia
- 6 Movilización comunitaria
- 7 Apoyo psicosocial

Temas críticos

- 1 Abuso y explotación
- 2 Educación
- 3 Niñez con discapacidad
- 4 Salud sexual y reproductiva
- 5 Toma de conciencia sobre el peligro de las minas
- 6 Niñas y niños separados de sus familias
- 7 Niñas y niños vinculados a las fuerzas armadas o grupos armados

Todos los módulos están compuestos por:

- El **material de estudio**, que brinda información detallada sobre el tema del módulo y una lista de lecturas adicionales.
- Las **diapositivas**, que brindan los puntos claves para el aprendizaje y partes del material de estudio; asimismo, proporcionan recursos útiles para iniciar la capacitación y los ejercicios.
- El **material de capacitación** para talleres participativos, compuesto por: **ejercicios** que aportan una guía práctica para los facilitadores; y, **material de trabajo** para los participantes.

Foto de portada

©UNICEF NYHQ2007-0776/Iyad El Baba. Franja de Gaza del Norte



Capacitación ARC

Habiendo leído la **Guía del usuario**, usted estará familiarizado con la estructura, el diseño y el contenido del Paquete de recursos ARC, así como con el tipo de intervenciones para el fortalecimiento de capacidades que promueve y los grupos objetivo prioritarios de ARC.

Como formador de capacidades, usted estará preparado para asumir uno de los siguientes roles, o ambos:

- Asesorar y negociar con los directores encargados de planificar el fortalecimiento de capacidades, tanto dentro de sus propios equipos como en el trabajo interagencias.
- Liderar o facilitar las actividades de capacitación y las sesiones informativas.

Este Manual de capacitación proporciona lecciones e ideas para apoyar ambos roles, así como una lista de ejercicios y dinámicas para cualquier taller en el que se utilice el contenido del Paquete de recursos ARC. Tal como se indica en la Guía del usuario, los materiales ARC son extensos y muy completos; por lo tanto, los 14 módulos de capacitación no podrían ser abordados en un solo taller. Por ello los facilitadores, junto con los responsables del taller, deberán determinar cuáles asuntos tienen mayor relevancia para el contexto particular de la capacitación, y desarrollarlos.

La estructura del Paquete de recursos ARC también hace posible la capacitación en temas críticos, desde el punto de vista de los **módulos de Fundamentos**. Por ejemplo, en una capacitación de cinco días en el tema de niñas y niños separados de sus familias, se puede tratar la incidencia, la participación y/o la movilización comunitaria, utilizando los módulos de Fundamentos correspondientes. También podría ser útil capacitar a los participantes sobre el ciclo del programa con el mismo tema; sobre los ejercicios de análisis situacional, las opciones de programa e implementación, el monitoreo y la evaluación. Adicionalmente, los elementos del Paquete de recursos ARC también pueden ser usados junto con otros materiales de capacitación, tales como el CD ROM *Introducción desde el trabajo interagencias a la protección del niño en casos de emergencia*. Antes que nada, debe entenderse que el material del Paquete de recursos ARC puede y debe ser adaptado a un contexto particular, y que la selección de los materiales dependerá de las necesidades de capacitación.

Para usar el Paquete de recursos ARC, los usuarios deberán poseer un entendimiento básico sobre lo que son la protección de la infancia y algunas de las más importantes intervenciones programadas. De no ser así, el facilitador deberá complementar dicha información con otras fuentes de consulta.



Rol del facilitador ARC

Existen muchas formas de desarrollar la capacidad del personal en aras de brindar protección al niño y promover sus derechos en situaciones humanitarias y de emergencia. El Paquete de recursos ARC, como ya se mencionó, puede ser utilizado en distintos tipos de talleres y posee una gran cantidad de ejercicios, materiales e información que pueden ser usados de diversas formas, dependiendo del resultado que se requiera.

Los facilitadores tienen la importante tarea de guiar a los responsables de los talleres de capacitación sobre la manera de darle el mejor uso al Paquete de recursos ARC.

Antes de empezar con la guía detallada, será útil dedicar un tiempo –junto con los responsables de los talleres de capacitación– para reflexionar sobre el panorama completo y garantizar lo siguiente:

- ¿Tiene claro en qué contribuirá el taller de construcción de capacidades que empleará el Paquete de recursos ARC? Panorama completo: existe la tendencia a pensar que el taller ARC fue concebido como una actividad suficiente en sí misma, para obtener la capacidad necesaria para proteger a la infancia. Los ejemplos 2 y 3 del programa muestran la potencial complejidad que puede presentarse incluso en un taller de fortalecimiento de capacidades a nivel interno. ¿Ha pensado en el taller ARC como una real contribución a un cambio sustancial en el ejercicio de los derechos del niño y para la protección de la infancia?
- ¿El responsable de los talleres de capacitación tiene una idea clara del resultado del taller y de la necesidad de tener un liderazgo y un seguimiento adecuados? ¿Será necesario realizar un taller adicional o una sesión informativa para los directores, a fin de asegurar el entendimiento de lo que implica desarrollar capacidades para promover y proteger derechos?
- ¿Existe una secuencia clara a la cual deba ajustarse el taller? Como facilitador, ¿entiende usted cuál es esa secuencia? Los talleres ARC rara vez se llevan a cabo aisladamente y su ubicación dentro de la secuencia de actividades de un proyecto es fundamental.
- ¿Existe un plan de seguimiento? Los talleres de fortalecimiento de capacidades que se realizan sin expectativas explícitas son, potencialmente, una pérdida de tiempo y, posiblemente, contraproducentes para los participantes.
- ¿Existe una lógica clara sobre quién participa en el taller y la razón por la cual fue escogido? El Paquete de recursos ARC ha sido pensado, en primera instancia, como un recurso para quienes trabajan en temas relacionados con la protección de la infancia en emergencias. No obstante, su utilidad no alcanza únicamente a las personas antes mencionadas sino también a quienes intervienen en situaciones de emergencia humanitaria, en las que habrá un impacto en relación con los derechos del niño y tendrán un componente de protección del niño en el desarrollo de sus responsabilidades. Habrá ocasiones en las que será necesario reunir a equipos completos o a profesionales de todas las agencias que trabajen en un mismo tema, para asegurar que todos ellos compartan los mismos conocimientos y habilidades, así como motivación y liderazgo similares.
- ¿El nivel del lenguaje, las habilidades y conocimientos previos fueron considerados y determinados con precisión? ¿Existen factores idiomáticos o de traducción que deban



ser tomados en cuenta? ¿Se requiere traducir los materiales? Y de ser así, ¿se ha identificado a alguien que maneje el vocabulario basado en el enfoque de derechos del niño y en la protección de la infancia?

Planificar un taller ARC

El fortalecimiento de capacidades puede darse de muchas y distintas maneras. Por ejemplo, mediante la presentación de información y la realización de reuniones y/o talleres; asimismo, durante los programas de capacitación laboral. Esta sección, en principio, está referida a los talleres, pero las ideas y sugerencias que contiene podrán ser adaptadas a otros esfuerzos destinados al desarrollo de capacidades.

Un taller puede realizarse en pocas horas o en un día completo; en pocos días, en una semana o más; también puede consistir en un trabajo de varios días, distribuidos durante algunas semanas; o en una serie de sesiones secuenciales a desarrollarse a lo largo de varios meses. Sea cual sea su extensión y su contenido, hay ciertos pasos críticos que deben darse para garantizar que el taller sea un evento adecuadamente planificado y dirigido.

En el mejor de los casos, esto supone que el facilitador trabaje con un pequeño *grupo de planificadores* que formen parte del personal de apoyo, que estén al tanto de la zona y del grupo objetivo de la capacitación, y que reporten al responsable del taller. Utilice usted el **Kit de herramientas para el facilitador** como una guía detallada, con el fin de diseñar e implementar un taller participativo.

Los ejercicios y los materiales de capacitación de los módulos ARC están organizados como se describe a continuación:

Todos los módulos ARC proveen un conjunto de **ejercicios, material de trabajo y diapositivas**.

Los **ejercicios** se inician con una declaración de **objetivos, la duración** pauteada y una relación del **material** que será necesario.

Los facilitadores deberán asegurarse de contar con suficiente cinta adhesiva para pegar, unir y/o colocar los papelógrafos y las tarjetas.

La **metodología** propia de cada ejercicio se presenta como una lista enumerada de instrucciones.

El **material de trabajo** de apoyo para un ejercicio específico lleva por título el nombre del ejercicio correspondiente.

Las **diapositivas** pueden utilizarse para presentar el tema de los ejercicios, en especial los **puntos claves para el aprendizaje** del **material de estudio** del módulo correspondiente.

Al culminar el material de estudio de cada uno de los **módulos de Temas críticos**, encontrará una pequeña sección que brinda a los facilitadores ideas para una posible secuencia de capacitación en tales módulos, incluyendo los objetivos a seguir y aquello que los participantes deberían aprender al final de cada sesión.

El propósito del sitio web ARC es constituirse en una fuente de materiales complementarios, tales como ejemplos de programas de capacitación realizados para que los facilitadores puedan intercambiar ideas, materiales y ejemplos de las mejores prácticas de trabajo para el fortalecimiento de capacidades utilizando el Paquete de



recursos ARC. El sitio web contará, como mínimo, con la edición 2009 del Paquete de recursos ARC y con información sobre próximos talleres.

Para obtener mayor información, visite: <http://www.arc-online.org>

Facilitar un taller ARC

Establecer fundamentos sólidos en relación con los derechos del niño es parte importante del fortalecimiento de capacidades mediante los materiales ARC.

El ambiente del taller es el lugar ideal para demostrar de qué manera se puede aplicar el enfoque de derechos durante las emergencias. Gracias al taller, el facilitador podrá:

- Asegurar que los participantes estén dispuestos a asumir responsabilidades y a rendir cuentas ante los demás.
- Animar a los participantes a involucrarse activamente y a contribuir con sus conocimientos, ideas y opiniones a lo largo del taller.
- Ayudar al grupo a reconocer y afrontar problemas de exclusión o discriminación.

Esta sección del Manual de capacitación incluye la orientación y los materiales que ayudarán al facilitador a afirmar los conceptos y principios basados en el enfoque de derechos y reforzarlos activamente, mediante su integración en el trabajo y en el proceso del taller. Esto incluye:

- Crear oportunidades a lo largo del taller para convertir los derechos en una realidad que pueda ser vivenciada.
- Asegurar que los principios de participación, inclusión y rendición de cuentas hayan sido incorporados a todas las etapas del taller.
- Proponer el número de ejercicios claves que puede aplicarse y adaptarse a la mayoría de los eventos ARC para el fortalecimiento de capacidades.

Convertir los derechos en *una realidad* durante los talleres

Aquellas personas que participan en los talleres ARC, especialmente quienes tienen cargos más altos en sus respectivas organizaciones, se encuentran bajo mayor presión en relación con el tiempo; dedican mucho de este asistiendo a reuniones, preparando informes y buscando financiamiento, por lo que les resulta difícil conectarse con la realidad que buscan mejorar.

Existe el riesgo de que los talleres ARC resulten un ejercicio árido, con resultados obtenidos solo a nivel teórico y poco o nada relacionados con la realidad cotidiana de las personas y con los desafíos que experimentan. El Paquete de recursos ARC contiene diversas herramientas y técnicas que apuntan a contrarrestar este riesgo.

Visitas de campo

Nos dan la oportunidad de explorar diversos aspectos de las reales condiciones de vida que atraviesan las personas en una determinada situación humanitaria. En un taller cualquiera, el simple acuerdo de dedicar tiempo para realizar un recorrido a lo largo de la comunidad y, posteriormente, solicitar a los participantes que mapeen a las instituciones relacionadas con los derechos, puede proveer material que ayudará a contextualizar y profundizar los debates (véase **Módulo de Fundamentos 4** Participación e inclusión, **Sección 5, Ejercicio 8**).



Videos

Si se escogen apropiadamente, pueden brindar profundidad y algunas perspectivas personales a los ejercicios que, en caso contrario, resultarían muy aburridos; especialmente si se les acompaña de textos con estudios de caso detallados, que complementen la información faltante y puedan ser la base de un ejercicio analítico.

Reflexiones personales

Todos vivimos en un ambiente en el cual los derechos son parte del orden social. Gran parte de las personas, desde hace más de 20 años (quizás sin darse cuenta), ha sido testigo del proceso de cambio en las normas sociales relacionadas con los niños. Una forma de ayudar a interiorizar la importancia de los derechos es pedir a los participantes que se enfoquen en las *relaciones entre los derechos* de su propio entorno familiar. Por ejemplo, para familiarizar a los participantes en el ejercicio de mapear o relacionar a los garantes (véase **Módulo de Fundamentos 3** Diseño de programas, **Sección 3, Ejercicio 2**), podría ser suficiente pedirles que tracen un mapa de todos aquellos garantes relacionados con el derecho de sus propios hijos a la educación o a la protección. Esto puede luego ser cuestionado. Por ejemplo, si algo cambia o va mal, ¿quién asumirá cuáles responsabilidades?

También puede ayudar que los participantes desarrollen líneas de tiempo, con el fin de ubicar una misma actitud o un mismo rol social en diferentes generaciones.

- En la época de sus abuelos, ¿quién asumía las responsabilidades (elija una serie de responsabilidades) y cuáles eran sus objetivos?
- En la época de sus padres, ¿quién asumía la responsabilidad de repartir las responsabilidades?
- Y, según su propia experiencia, ¿quién asume la responsabilidad de esto hoy en día?
- En el futuro, cuando sus hijos tengan la edad que usted tiene ahora, ¿cómo serán repartidas estas responsabilidades?

Se debe tener cuidado al comprometer las experiencias personales de los participantes, puesto que desconocemos si sus derechos han sido vulnerados o no en alguna oportunidad.

Asegurar que los principios de participación, inclusión y rendición de cuentas hayan sido incorporados en todas las etapas del taller:

El taller de para obtener una **cartilla de derechos** muy probablemente incluirá referencias a un número de derechos relacionados con la participación y las responsabilidades. Esto podría influir en la forma en que los ejercicios y procesos se organicen.

El derecho a opinar

En muchas situaciones no hay posiciones correctas ni respuestas absolutas. Los ejercicios que den paso a un debate y puedan producir diversos puntos de vista, deberán ser estructurados de forma tal que permitan a los participantes expresar sus ideas sin preocuparse ni sentirse mal por sus respuestas.

Establecer una línea con puntos de vista diferentes en cada extremo, y pedir a los participantes que se ubiquen en torno a esa línea, dependiendo de su posición en relación con un asunto en particular, puede ser una forma de permitir que quienes



normalmente no lo harían, expliquen sus puntos de vista o razonamientos. Este ejercicio enfatiza que todas las personas son distintas, con un conjunto de circunstancias y formas de socialización propias que determinan su actitud ante determinados asuntos. Simultáneamente, explicar que las posiciones potencialmente antagónicas pueden ser discutidas de forma conciliadora, puede favorecer al desarrollo de capacidades muy valiosas.

Organizar un debate puede ofrecer una oportunidad similar para colocar las distintas perspectivas de los participantes sobre la mesa; así, los participantes podrán manifestar sus propios puntos de vista o esforzarse por explicar puntos de vista opuestos a los suyos.

La discusión continuará, sin duda, fuera de los horarios fijados para el taller, lo que es el caso particular de temas críticos. Dejar un espacio de tiempo a primera hora de la mañana puede resultar una práctica valiosa para los participantes, a fin de compartir las ideas o los pensamientos surgidos en la velada anterior. Para incentivar a quienes participan menos a presentar sus aportes, pida a los participantes agruparse en parejas y luego **comentar**, por unos minutos, sobre cualquier tema que quieran compartir. El tiempo para **comentar** da a los participantes la posibilidad de formular sus ideas y delinear sus aportes. El facilitador tiene aquí la oportunidad de preguntar a cada pareja si desea compartir algo con las demás.

Métodos de revisión y rendición de cuentas

Durante el taller, el facilitador es responsable de garantizar que la secuencia, los contenidos y los procedimientos del taller respondan realmente a las necesidades y expectativas de los participantes. Es importante reconocer, además, que estas necesidades pueden ir variando o desarrollándose en el transcurso del taller; que algunos tópicos necesitarán más énfasis mientras que otros temas serán cubiertos en menos tiempo de lo esperado. Por tanto, los facilitadores ARC deberán ser muy flexibles y receptivos; así se tendrá un taller más efectivo y con participantes más satisfechos al tener certeza de que sus puntos de vista fueron escuchados y tomados en cuenta.

Para asegurarse de que el taller responde y se adapta a las necesidades que surgen durante su desarrollo, los facilitadores ARC deben ofrecer permanentemente diversas oportunidades para el intercambio de aportes. Las siguientes ideas pueden ser de gran utilidad:

Grupos de revisión diaria

Al empezar el taller, junte a los participantes en grupos de cinco o seis personas. Explíqueles que todos los días, al final de la jornada, se reunirán para analizar juntos si el taller está cumpliendo o no con sus objetivos y formular recomendaciones para el día siguiente. La discusión grupal debe ser dirigida por tres preguntas claves:

- 1 ¿Qué salió bien hoy? ¿Por qué?
- 2 ¿Qué salió mal? ¿Por qué?
- 3 ¿Qué sugerencias o propuestas podemos ofrecer para mañana?

Al final de la discusión en grupos, pida a uno de sus integrantes que comparta el informe con el resto de participantes. Si es necesario, adapte el taller a las



necesidades del momento. Reserve tiempo de la mañana siguiente para explicar lo que cada grupo sugirió y la respuesta que usted les dio.

Momento de reflexión de los participantes

Se puede pedir a los mismos grupos que se turnen para realizar un pequeño ejercicio de reflexión al inicio de cada jornada. El ejercicio no debe durar más de diez minutos y debe permitir a los participantes tener una visión completa del **aprendizaje clave** del día anterior. Aliente a los grupos a compartir estas reflexiones en forma innovadora (ya sea incluyendo la difusión de noticias, un cuestionario, un juego de roles o una serie de preguntas y respuestas).

Paredes que hablan

Coloque una hoja de papelógrafo cerca de la puerta de salida y anime a los participantes a escribir en él cualquier pensamiento o idea que sea pertinente para el taller.

Haga uso de los tiempos de descanso para recoger los aportes. Algunas veces, la mejor retroalimentación se obtiene de manera informal durante los descansos. Asegúrese de usar este espacio en forma efectiva para monitorear el progreso del taller.

El **Kit de herramientas para el facilitador** ofrece un gran número de ejercicios que promueven la participación en los talleres ARC. Los ejercicios que describimos a continuación buscan específicamente promover un mejor entendimiento del enfoque de derechos.



Ejercicios centrales de los talleres ARC

Esta sección brinda algunas sugerencias en cuanto a los ejercicios que pueden ser puestos en práctica durante los talleres ARC. Debe notarse que, aun cuando se muestra un gran número de ejercicios (adjuntos a cada uno de los módulos de Fundamentos y de Temas críticos), los que veremos en esta sección son, probablemente, los que servirán para preparar los ejercicios centrales de sus talleres.

Ejercicios previos al trabajo con enfoque de derechos

Ejercicio 1

Desarrollo de un taller para obtener una cartilla de derechos

En el corazón del enfoque de derechos se encuentra el concepto de la relación entre **derechos y responsabilidades**. Lo que muchas veces resulta un concepto abstracto para algunos, puede ser mejor entendido al verlo en acción y de manera práctica en un escenario cotidiano.

Este ejercicio puede ser usado para establecer un acuerdo social entre los participantes del taller, a fin de que puedan manejar sus relaciones interpersonales y cualquier inconveniente que surja durante el mismo. Este acuerdo también será una especie de marco de interacción con el facilitador del taller. Esta aplicación práctica de definir derechos y responsabilidades (y de contar con un sistema para manejar los retos que implican dicha relación), no solo tiene un valor práctico durante el desarrollo del taller sino que brinda un ejemplo al que podremos referirnos cuando tratemos los conceptos centrales del enfoque de derechos y los instrumentos para involucrarse con las comunidades.

A continuación describimos cuáles son los pasos y las oportunidades de aprendizaje en este ejercicio:

Tarea	Oportunidades de aprendizaje
1 Definir derechos y responsabilidades Divida a los participantes en cuatro grupos y entregue a cada uno de ellos diez hojas de papel. Recuérdelos que, al estar familiarizados con los factores que hacen posible la realización de un taller exitoso, ellos pueden elegir la situación ideal que les gustaría experimentar. Con esto en mente, a dos grupos se les asignará la tarea de identificar los derechos que desearían disfrutar en el taller, con el fin de llevar un proceso adecuado y obtener un buen resultado. A los otros dos grupos se les solicitará, de manera independiente, que identifiquen responsabilidades y deberes que deben ser observados. Los grupos trabajarán por separado entre 10 y 15 minutos. Acto seguido, se pedirá a los	 Pida a los participantes reflexionar sobre qué tanto las expresiones de derechos y responsabilidades se superponen entre los dos grupos cuando se relacionan. Parece haber una fuerte correlación. ¿Por qué? Es probable que los participantes identifiquen una gama de derechos, civiles y políticos, pero también derechos económicos, sociales y culturales. Luego puede solicitarles que categoricen los aportes en distintos tipos de declaraciones. Dividiendo a los participantes en cuatro grupos aumentan las posibilidades de que se escuchen diversos intereses. Pregunte: ¿Se puede perfeccionar esto? Por ejemplo: ¿Deberíamos acaso tener un grupo de hombres y otro de mujeres por cada derecho y responsabilidad para después unirlos?



dos grupos de derechos que fusionen sus derechos, y a los dos grupos de responsabilidades que fusionen sus declaraciones de deberes.

¿Deberíamos tener distintos grupos representando, por ejemplo, a diferentes cuadros o diferentes agencias?

¿Qué sucedería?

¿Cuáles serían las ventajas y desventajas?

2 Relación entre derechos y responsabilidades

Invite a una persona para representar los **derechos** y a otra para simbolizar las **responsabilidades**. Quien representa los derechos, colocará un papel en la pared y escribirá un derecho. Quien representa las responsabilidades, será invitado a identificar el deber o responsabilidad que corresponde a ese derecho. Sus grupos pueden apoyarlos. El intercambio continúa hasta que todos los derechos y sus respectivos deberes sean identificados. Al final del ejercicio, revise si algún derecho quedó sin un deber definido, y, asimismo, si ninguna responsabilidad carece de un derecho relacionado con ella. Solicite sugerencias para llenar los vacíos.

La lección principal de esta parte del ejercicio es la expresión de deberes al lado de los derechos. Hacer esta conexión es trascendental para comprender el enfoque de derechos. Generalmente, las personas son presentadas con un pensamiento, una explicación de los derechos, sin la correspondiente discusión sobre las responsabilidades.

3 Negociar una relación de derechos

Pregunte a los participantes si la expresión de derechos y responsabilidades que ellos elaboraron puede otorgar un marco adecuado para orientar el ambiente del taller. ¿Se necesitará agregar algo? Cuando esté completo, pregúnteles cómo desearían formalizar la declaración que desarrollaron.

El proceso de llegar a un acuerdo y reglamentar una declaratoria a la que ellos mismos están sujetos provee oportunidades para analizar diferentes recursos para tomar decisiones. Por ejemplo: ¿Todos los participantes votaron o solo se les preguntó si alguno de ellos tenía alguna objeción? ¿Cuáles son las alternativas, ventajas y desventajas?

4 Mantener la relación

Una vez que tenemos un acuerdo, uno de los participantes puede consignarlo, voluntariamente, en una **Cartilla de derechos y responsabilidades**. Consulte a los participantes cómo preferirían dar uso a la herramienta que acaban de crear, y pruébenla. Por ejemplo:

- 1 Si alguna persona no respeta los derechos de otra, ¿cómo se afrontaría dicha situación?
- 2 Si se descubre que la cartilla de derechos no está completa o que necesita algún ajuste o corrección, ¿cómo creen ellos que esto ha sucedido?

Concede la oportunidad de evaluar, en una situación real, cómo un grupo de gente comprometida con un mismo objetivo se enfrenta a los retos que van surgiendo. Intente establecer una escala de respuestas al hablar con el trasgresor de los derechos, y recuérdelos su compromiso de identificar a la persona que se hará cargo de ello en representación del grupo. Busque identificar las situaciones en que los temas pueden desarrollarse, y sugiera proactivamente que la revisión al final del día podría ser la oportunidad para abordar uno o dos de ellos.

Véase el Módulo de Fundamentos 2 – Enfoques basados en los derechos del niño, Sección 1, Ejercicio 1 – Desarrollo de un taller sobre derechos y deberes fundamentales.



Ejercicio 2

Explorando la confianza de los participantes al aplicar el enfoque de derechos.

Diagrama de dispersión

Haga cuatro copias, en papelógrafos, del diagrama de dispersión que se encuentra líneas abajo.

- 1** Distribuya a los participantes en cuatro grupos y entrégueles los diagramas de dispersión.
- 2** Tenga a mano siete pequeños círculos con cinta adhesiva para cada participante y solicite a cada uno de ellos que coloque un punto de color según considere su propia experiencia (5= alta, 0= ninguna).
- 3** En la plenaria, haga un resumen de su nivel de experiencia y apoyo en temas de enfoque de derechos.
- 4** Al final del taller, solicite a los participantes que revisen nuevamente este gráfico y, con un punto de otro color, marcar el nivel en el que considere que podrían ubicarse en ese momento. Esto ayudará a visualizar lo que han aprendido durante el taller.

Diagrama de dispersión

Declaraciones	0	1	2	3	4	5
<i>¿Cómo calificaría su propia(o)...</i>						
...claridad conceptual sobre la programación basada en el enfoque de derechos del niño?						
...experiencia práctica, la misma que podría aportar para dar soporte a la programación basada el enfoque de derechos del niño?						
...ambiente entre pares (es decir, dentro del grupo de compañeros del trabajo, especialmente con aquellos que estableció un mayor contacto)?						
...nivel de apoyo de su director?						
...nivel de apoyo institucional que usted recibió?						
...confianza en el uso de la programación basada en el enfoque de derechos humanos del niño, en relación con el desarrollo regular del trabajo?						



...confianza en el uso de la programación basada en el enfoque de derechos humanos del niño, en relación con situaciones de emergencia?						
---	--	--	--	--	--	--

Véase el Módulo de Fundamentos 2 – Enfoques basados en los derechos del niño, Sección 1 – Ejercicio 2 – Explorar el nivel de confianza de los participantes en el uso del enfoque de derechos. Diagrama de dispersión.

Ejercicios para analizar los problemas que los niños enfrentan cuando sus derechos son denegados o atropellados

Ejercicio 3

Caminata de poder

La cartilla de derechos para el taller casi siempre incluirá referencias a ciertos aspectos de la discriminación que preocupan a los participantes. En un nivel general, ello podría ayudarnos a garantizar un espacio adecuado para que todos ellos contribuyan. Temas como género, etnia o discapacidades deberían ser considerados en el desarrollo del taller.

Esta dinámica es una herramienta para situar a los participantes en la realidad que están trabajando. Proporciona una valiosa introducción al análisis situacional y a la implementación de opciones sobre temas críticos particulares.

En resumen, mediante esta dinámica, cada participante asumirá diferentes identidades. Tales identidades podrán ser a la medida del grupo pero incluirán, en un extremo del espectro, a aquellas que son especialmente marginadas (las identidades proporcionadas por el facilitador pueden estar vinculadas con el tema crítico que se está revisando) y, en el extremo opuesto, a las que tienen poder, responsabilidad e influencia. Este ejercicio es básicamente visual. Los participantes serán colocados de pie, formados en línea recta, y se les hará preguntas. Cada vez que respondan afirmativamente, darán un paso hacia adelante. Todas las preguntas estarán relacionadas con derechos y también podrán ser ajustadas a un tema crítico específico. Luego de 20 preguntas, los participantes habrán experimentado distintos niveles de marginalización y privilegios. Al finalizar la dinámica, los participantes estarán dispersos por todo el espacio, habiendo contestado algunos afirmativamente a la mayoría de preguntas mientras que otros no. Esto dará lugar al inicio de las discusiones:

- ¿Cuánto saben los participantes (en el marco de las identidades asumidas por ellos) sobre los derechos a los que se hizo referencia en las preguntas de la dinámica?
- Como participantes, ¿cuán seguros se sintieron de sus propias nociones sobre tales derechos?
- Al sumir identidades, ¿qué tanto reconocieron las responsabilidades?
- Como participantes, ¿cuánto saben realmente sobre la realidad de las personas que representaron en la caminata de poder? ¿Existió el riesgo de estereotipar? ¿Cómo pueden evitar hacer juicios inapropiados en la vida real? Esto puede llevar a una discusión en cuanto a la forma en que las personas obtienen información.
- ¿Cómo se sintió al estar en desventaja o al tener poder?
- ¿Qué es lo que esto nos dice sobre las personas con las que interactuamos y cuáles son las implicancias?
- ¿Puede usted identificar a los garantes del cumplimiento que aparecen en la línea de la caminata de poder?

Véase el Módulo de Fundamentos 1 Comprendiendo a la niñez, Sección 1, Ejercicio 1 Caminata de poder.



Ejercicios para ayudar a los participantes a identificar y priorizar derechos relacionados con casos críticos específicos

Ejercicio 4

Uso de tarjetas para comprender los instrumentos legales

El enfoque de derechos recurre a la legitimidad de los instrumentos que protegen los derechos humanos, en los cuales estos se encuentran expresados con precisión. Los participantes de los talleres ARC accederán a este material escrito en varias etapas de la capacitación:

- A un nivel general, el fortalecimiento de capacidades requerirá, por parte de los participantes, la posibilidad de entender el alcance y la variedad de los derechos existentes, así como estar preparados para analizarlos. Con el objeto de tomar decisiones teniendo en cuenta el interés superior del niño, es esencial una toma de conciencia básica en torno al marco de derechos del niño.
- Cuando una persona necesita involucrarse en temas críticos específicos, el conocimiento del lenguaje actualizado en relación con los derechos se vuelve más importante, pues pasa a ser la herramienta de trabajo, el instrumento legal y el estándar con el cual el Estado es monitoreado.

Siempre deberá disponerse de versiones completas de los instrumentos legales, al menos como referencia. En muchos casos, los derechos que van a ser explorados y utilizados en el trabajo de fortalecimiento de capacidades, estarán limitados al tema específico. El **Tópico 2** de cada módulo de los **Temas críticos** brinda indicaciones sobre literatura pertinente acerca de derechos humanos, derechos de refugiados o derecho humanitario. Los facilitadores podrán elaborar carpetas de los textos más relevantes sobre la materia y entregarlas a los participantes.

Leer textos aburridos o presentarlos mediante lecturas durante el taller puede resultar desalentador. Una técnica para evitar esto consiste en pedir a los participantes que analicen o exploren artículos sobre derechos, así como leer y discutir su contenido en trabajo grupal. Los artículos de la Convención sobre los Derechos del Niño, por ejemplo, pueden imprimirse uno a uno en hojas de papel y luego ser colocados en la pared, como en una galería. Luego, se pide a los distintos grupos de trabajo que traten de identificar características específicas. Por ejemplo: ¿En qué artículo aparece el principio del interés superior del niño? ¿En dónde se mencionan los deberes y derechos de los padres? ¿Qué dice la Convención sobre los Derechos del Niño en relación con el rol del Estado? Y así sucesivamente.

Los facilitadores pueden elaborar tarjetas con artículos de la Convención sobre los Derechos del Niño y exponerlas mediante presentaciones en PowerPoint o imprimir cuatro diapositivas en una página horizontal para utilizarlas convenientemente en la mesa. Un método recurrente es aquel en el que se ordena las tarjetas en diferentes categorías, mencionando por ejemplo el derecho a la protección, al desarrollo, a la participación y a la supervivencia. El hecho de que una categorización estricta no sea viable dará distintas posibilidades para el debate por grupos o en plenaria. En un ejercicio más detallado se pedirá a los participantes que organicen los derechos contenidos en la Convención sobre los Derechos del Niño según las categorías utilizadas por el Comité de los Derechos del Niño en sus pautas de monitoreo.



Las versiones simplificadas de los instrumentos legales pueden ser muy útiles para lograr una idea general sobre el alcance de los derechos que han sido establecidos. Hay diferentes versiones disponibles, adecuadas a los intereses y habilidades de lectura de los distintos tipos de usuarios. No obstante, debe cuidarse que los participantes no tomen estos textos como los oficiales, y para esto deberán usar las versiones completas. El **Módulo de Fundamentos 2** Enfoques basados en los derechos del niño contiene ejercicios para ayudar a comprender el marco legal para la protección de la infancia.

Véase Módulo de Fundamentos 2 Enfoques basados en los derechos del niño, Sección 2, Ejercicio 1, Aplicando la CDN en emergencias; y Ejercicio 2 El marco jurídico para la protección especial de niños en situación de emergencia.

Ejercicios complementarios de las herramientas para el análisis situacional, las estrategias de implementación, el monitoreo y la evaluación, Tópicos 3 a 5 en los módulos de temas críticos

El estudio de caso Arcodia

El presente estudio de caso ha sido elaborado especialmente para los talleres ARC. Debe ser utilizado junto con la **Guía para la capacitación en temas críticos** que aparece al final de cada material de estudio en los módulos de Temas críticos. Ha sido desarrollado para minimizar el riesgo de que los participantes se pierdan en discusiones sobre los detalles del ámbito del estudio de caso o se entrapen solo en los pormenores de situaciones reales. Esto es especialmente importante cuando los participantes ponen en práctica las herramientas para realizar el diagnóstico y el análisis.

El estudio de caso es modular, construido en una descripción geográfica común y con representaciones para temas críticos. La intención es brindar información suficiente para contar con buenos ejemplos acerca de la utilización de las herramientas de diagnóstico y análisis. Se ofrece cuatro variaciones para cada una de los siguientes temas:

- Estructuras de gobierno (desde las más débiles hasta las más fuertes).
- Comunidades internacionales (desde las más débiles hasta las más fuertes).
- Sociedad civil (desde las menos hasta las más o mejor organizadas).

Los ejemplos utilizados fueron desarrollados para un taller ARC basado en la situación de África del Este y, mientras las ideas generales probablemente sean aplicables en cualquier escenario del mundo, los facilitadores deben adaptar el estudio de caso para que se adapte a las características de la región donde se realiza el taller de capacitación.

Las variantes del estudio de caso están impresas en tarjetas. Se entrega una tarjeta a los participantes en la que se describe el entorno del país imaginario de Arcodia y el tema crítico que se les asigna. Luego, los participantes escogen las partes restantes del estudio de caso al azar, y así construyen su propio y particular estudio de caso.

Las tarjetas que describen el contexto del país, los detalles del tema crítico y la naturaleza de la organización para la que supuestamente trabajan los participantes serán comunes a cada grupo, mientras que las otras tres serán distintas.



Véase *Módulo de Fundamentos 3 Diseño de Programa, Sección 3, Material de trabajo 3 Estudio de caso Arcodia.*

Ejercicios introductorios y dinámicas para los talleres ARC

Presentación de los participantes

Metodología

- El facilitador solicitará a cada participante que forme una pareja con una persona del grupo a quien no conozca.
- El facilitador repartirá la **Hoja de presentación del participante** (incluida en los materiales de trabajo en la última página de este manual) y pedirá a los participantes llenarla con datos de su pareja: nombre, nacionalidad, cargo y responsabilidades, experiencia en trabajo humanitario y en el uso del Paquete de recursos ARC; también pedirá que dibujen a la otra persona en el espacio ubicado en la parte superior de la hoja.
- Luego de 10 minutos, se pide a los participantes que presenten ante los demás a su pareja.
- Los dibujos de los participantes se colocan en la pared.

Dinámica 1 *Cruzando el río*

Metodología

- 1 El facilitador distribuirá a los participantes en dos equipos.
- 2 El facilitador bosquejará un río y colocará a todos los participantes sobre uno de los lados; luego les pedirá dirigirse rápidamente al otro lado del río.
- 3 El facilitador les explicará que hay cocodrilos en el río y que solo pueden cruzar utilizando piedras (en este caso, las piedras serán pedazos de papel)
- 4 El facilitador proporcionará tres pedazos de papel a cada equipo (que no serán suficientes para cruzar el río) y pedirá a los participantes que traten de pasar al otro lado.

Conclusión

Los participantes no lograrán su objetivo si no se comunican entre los equipos. En consecuencia notarán que, durante una situación de emergencia, se necesita la cooperación entre agencias para proteger a la infancia y para trazar un plan de respuesta a dicha situación.

Dinámica 2 *La casa y el niño*

Metodología

- 1 El facilitador pedirá a los participantes juntarse en grupos de tres; dos personas se colocarán frente a frente, tomados de las manos, representando a una casa. La tercera persona se parará en el medio, representando a un niño.

Es importante resaltar que el niño necesita una casa.

- 2 Cuando el facilitador diga *niño*, quienes representan al niño buscarán una nueva casa (es decir, a otros dos participantes que la representen). Cuando el facilitador diga



casa, cada casa deberá buscar a otro niño para acoger. La *palabra tormenta* significará que todos los participantes deberán cambiar de roles y formar nuevos grupos de casas y niños.

- 3 Luego, el facilitador preguntará qué sintieron a aquellos "niños" que no pudieron encontrar una "casa" donde vivir ; también preguntará qué sintieron en el momento en que ocurrió el desastre (es decir, la tormenta) tanto a los "niños" como a las "casas".

Conclusión

Este juego relaciona los temas de protección a la infancia y las situaciones de emergencia. Es importante conocer la situación y entender las impresiones que las personas tienen al respecto, sobre todo de quienes representaron a los niños. Se da una serie de impactos negativos en los niños cuando ocurren los desastres (como tristeza, confusión y pérdida de seres queridos). Por otro lado, la "casa" viene a ser la organización que brinda orientación a los desplazados (en este caso, los "niños") que experimentan el caos y que, sin embargo, carece de un enfoque sistemático para llegar a ellos. Es importante también tener un sistema local y reconocer el enfoque de derechos del niño para asistirlos en una emergencia.



Ejemplo de programas de taller

Introducción

Cada situación humanitaria es una combinación particular de escenarios y actores, con sus propias fases y duración. Algunas veces durará un corto período de días o semanas; en otras algunos años e incluso, algunas veces, podría abarcar varias generaciones. En cierto modo, un conocimiento básico sobre situaciones de emergencia proporcionará incentivos para desarrollar habilidades, capacidades, sistemas e infraestructura, para anticiparnos a las necesidades más comunes.

En todas estas situaciones, es probable que el fortalecimiento de capacidades para la protección de la infancia no se logre en un solo taller; inevitablemente, comprenderá cierto número de iniciativas interrelacionadas para el fortalecimiento de capacidades. Para lograr una mejora sostenible de los derechos del niño y de la protección de la infancia, los directores necesitarán considerar un amplio espectro de intervenciones y no solo atender las consecuencias de una emergencia. A continuación, le mostramos dos ejemplos que ilustran la potencial complejidad de este proceso.

- 1 En un extremo del espectro se encuentra el oficial de campo de una agencia humanitaria, quien desea mejorar las prácticas de protección al niño en su propio ambiente de trabajo y con su equipo. Dos intervenciones en el fortalecimiento de capacidades resultan evidentes:
 - El fortalecimiento de las actividades de protección del niño por el propio personal.
 - La creación de sistemas y ambientes como políticas dirigenciales, que puedan sostener las actividades de protección de la infancia en el entorno laboral como norma. Esto debe incluir la toma de conciencia y el entendimiento por parte del personal no necesariamente dedicado a la protección de la infancia, sobre la importancia de dicha protección y de la necesidad de invertir en la capacitación del personal, incluyendo recursos, tiempo y compromiso.
- 2 En el otro extremo del espectro, el objetivo debe ser establecer un sistema de protección de la infancia en una comunidad afectada por una emergencia o en una situación humanitaria a largo plazo, para apoyar al gobierno y a otras instancias en la labor de implantar un sistema apropiado. En este ejemplo más programático, la interconexión entre niñas y niños, líderes y miembros de la comunidad, autoridades y funcionarios públicos, así como el rol de la agencia será de vital importancia. En los talleres de planificación inicial deberá hacerse el esfuerzo de identificar estos vínculos, capacidades e interrelaciones entre los distintos niveles de responsabilidad de los derechos que están en juego. La implementación del fortalecimiento de capacidades deberá ser diseñada de tal forma que cada nivel de responsabilidad se sostenga en los otros y, al mismo tiempo, pueda también sostenerlos. El análisis de los vacíos de responsabilidad y capacidad también puede utilizarse como una herramienta para evaluar e identificar intervenciones más apropiadas.

Como podrá notarse en los ejemplos de las páginas siguientes, el Paquete de recursos ARC no debe ser considerado como el único proveedor de materiales finales para sus usuarios potenciales. El paquete también puede ser utilizado como punto de partida (junto con otros) para desarrollar materiales más adecuados a una realidad local específica.



Ejemplo 1 de programa de capacitación

Taller de capacitación de cinco días dirigido a directores y colaboradores de ARC

Este taller de cinco días de duración está diseñado tanto para familiarizar a los directores de agencias como a los colaboradores de ARC con el Paquete de recursos. También brinda la oportunidad de desarrollar estrategias propias de desarrollo y fortalecimiento de capacidades para ARC.

El taller otorga a los participantes la oportunidad de familiarizarse con:

- **La Guía del usuario** y el presente **Manual de capacitación**.
- El **Módulo de Fundamentos 2** Enfoques basados en los derechos del niño.
- El **Módulo de Fundamentos 3** Diseño de programas.
- El **Módulo de Fundamentos 4** Participación e inclusión.
- El **Módulo de Fundamentos 5** Incidencia.
- Un **Módulo de Temas críticos** a elección
(Sugerimos un máximo de cuatro módulos de Temas críticos diferentes).

Objetivos del taller

- Promover la cooperación interagencial para trabajar por la protección de la infancia en situaciones humanitarias.
- Desarrollar capacidades para la protección de la infancia en la región.
- Difundir el Paquete de recursos ARC en la región.
- Trabajar con los participantes para diseñar una estrategia de desarrollo realista y factible para las ARC en la región.

Preparación

El facilitador necesitará contactarse con todos los participantes del taller con suficiente anticipación para asegurar su participación y la lectura previa de los módulos, así como para acordar con ellos cuáles módulos de los Temas críticos serán revisados en el taller.

El facilitador preparará un paquete de información comprensible para los participantes, que incluirá:

- Los materiales de estudio más importantes.
- La lista de lecturas más relevantes.
- La tarea del taller para los días **3** y **4**, la misma que se encuentra al final del ejemplo de tabla para programación.



Día 1

Sesión 1

8.30 – 10.30

Bienvenida y presentación

Bienvenida y ejercicio para presentar a los participantes.

- Expectativas e intereses.
- Explicando los objetivos del programa del taller.
- Taller para obtener una cartilla de derechos. **Módulo de Fundamentos 2, Sección 1, Ejercicio 1**

- Material para la presentación de los participantes.
- Objetivos y programa del taller.

10.30 – 11.00

Pausa

Sesión 2

11.00 – 12.30

Presentando el Paquete de recursos ARC

- Presentación. Historia del Paquete de recursos ARC. Preguntas y respuestas.
- Presentación de la guía del usuario: ¿Para quién ha sido diseñado el Paquete de recursos ARC? ¿Cómo ha sido organizado? ¿Cuáles son sus contenidos?
- Facilitar el ejercicio de debate sobre los dos ejemplos de planes de fortalecimiento de capacidades (en la sección de programas de ejemplo del Manual de capacitación).
- Dirigir las preguntas y respuestas durante esta presentación.

- CD-ROM del Paquete de recursos ARC.
- Copias de la Guía del usuario incluida en el CD-ROM.
- Copias del Manual del usuario.

12.30 – 1.30

Almuerzo



Sesión 3 1.45 – 3.00 Niñas y niños en contextos humanitarios	<p>Ejercicio para estimular la reflexión acerca del impacto potencial de los asuntos relacionados con la protección de la infancia.</p> <ul style="list-style-type: none">● Breve repaso del módulo de Fundamentos 1 Comprendiendo a la niñez.● ¿Qué constituye una situación humanitaria? Lluvia de ideas y discusión guiada.● ¿Cómo puede impactar esto en la vida de los niños y niñas?	<ul style="list-style-type: none">● Módulo de Fundamentos 1 Comprendiendo a la niñez, Sección 1, Ejercicio 3 Explorando la evolución de las capacidades de las niñas y los niños, y Sección 1, Material de trabajo 3 Lista de descripción de las tareas.
<hr/>		
3.15 – 3.15 Pausa		
Sesión 4 3.15 – 4.45 Conceptos claves del enfoque de derechos del niño	<p>Los participantes revisarán los niveles de confianza respecto del enfoque de derechos:</p> <ul style="list-style-type: none">● ¿En qué consiste el enfoque de derechos de ARC?● Trabajo grupal: desafíos y oportunidades al aplicar el enfoque de derechos en sus organizaciones.● Discusión plenaria para concentrarse en algunos desafíos y hacer énfasis en las oportunidades.	<ul style="list-style-type: none">● Módulo de Fundamentos 2 Enfoques basados en los derechos del niño, Sección 1, Ejercicio 2 Explorar el nivel de confianza de los participantes en el uso del enfoque de derechos. Diagrama de dispersión.
4.45 – 5.00 Sesión de revisión diaria	<ul style="list-style-type: none">● Grupos de reflexión:<ul style="list-style-type: none">– ¿Qué fue lo que les gustó del día de hoy?– ¿Qué no estuvo bien?– ¿Por qué?– Sugerencias para mañanaUn representante de cada grupo reportará a los facilitadores.	
<hr/>		
Día 2		
Inicio del día Reflexión	<ul style="list-style-type: none">● El grupo seleccionado realizará un breve ejercicio de reflexión, resaltando el aprendizaje clave del día anterior.	



Sesión 1 8.30 - 10.30 Módulo de Fundamentos 2 - Enfoques basados en los derechos del niño Aplicación de estos conceptos	<ul style="list-style-type: none">● Iniciar la sesión con la dinámica Isla de Renacimiento.● Presentación para brindar la visión general del módulo de Fundamentos 2 Enfoques basados en los derechos del niño.● Dinámica para promover la comprensión sobre la importancia de aplicar principios rectores en nuestro trabajo.	<ul style="list-style-type: none">● Módulo de Fundamentos 2 Enfoques basados en los derechos del niño, Sección 1, Ejercicio 3 Relación entre derechos y deberes: Isla de renacimiento.
<hr/>		
10.30 - 11.00 Pausa		
Sesión 2 11.00 - 12.30 Por qué y cómo usar el enfoque de derechos del niño en contextos humanitarios	<ul style="list-style-type: none">● Introducción Video corto o cualquier otro estímulo motivacional para pensar en la experiencia de trabajar con un enfoque de derechos en contextos humanitarios.● Ejercicio para identificar y considerar los desafíos al trabajar en contextos humanitarios.● Plenaria para una lluvia de ideas con posibles soluciones y maneras de avanzar.● Explicar que se volverá a hacer referencia a tales desafíos y oportunidades el último día del taller, al ser relevantes para la implementación de ARC en la región.	<ul style="list-style-type: none">● Módulo de Fundamentos 2 Enfoques basados en los derechos del niño, Sección 3, Ejercicio 1 Explorando los enfoques basados en los derechos del niño en emergencias, Sección 3, Material de trabajo 1 Las necesidades comparadas con derechos, y Material de trabajo 2 ¿Por qué elegir un enfoque de derechos?
<hr/>		
12.30 - 1.30 Almuerzo		
Dinámica motivadora	<ul style="list-style-type: none">● Dinámica de la pelota ¿Por qué debe promoverse la participación de niñas y niños en situaciones de emergencia?	<ul style="list-style-type: none">● Módulo de Fundamentos 4 Participación e inclusión Sección 1, Ejercicio 1 Dinámica de la pelota.



Sesión 3 1.30 - 3.00 Módulo de Fundamentos 4 Participación e inclusión Conceptos claves	<ul style="list-style-type: none">● Presentar un video de corta duración u otro estímulo motivacional por el cual se demuestre cómo pueden participar las niñas y los niños en las diferentes fases del proyecto y programa.● Discusión plenaria: ¿Cómo involucrar a los niños en las diferentes fases del proyecto y programa? Desafíos y oportunidades.	<ul style="list-style-type: none">● Se puede compartir un video sobre Reducción del riesgo de desastres (Gestión de riesgos) conducido por niños.● Diapositivas del Módulo de Fundamentos 4 Participación e inclusión.
3.00 - 3.15 Pausa		
Sesión 4 3.15 - 4.15 Módulo de Fundamentos 4 Participación e inclusión	<ul style="list-style-type: none">● Familiarizarse con el Módulo de Fundamentos 4 Participación e inclusión. Distribuya a los participantes en ocho grupos. Pida a cada grupo que prepare un breve resumen gráfico del contenido del presente módulo (en un papelógrafo).● Con estos materiales, elabore una <i>galería de ideas</i> en la que un miembro de cada grupo se ubique al lado de su propio resumen para brindar la información que se le solicite, mientras que los demás se desplazarán alrededor para observar el trabajo de los otros grupos.	
4.45 - 5.00 Sesión de revisión diaria	<ul style="list-style-type: none">● Grupos de reflexión: Tal como en el día 1.	
Día 3		
Inicio del día Reflexión	<ul style="list-style-type: none">● El grupo seleccionado realizará un breve ejercicio de reflexión, resaltando el aprendizaje clave del día anterior.	

Sesión 1

8.30 - 10.30

Presentación del módulo de Fundamentos 3

Diseño de programas

Temas críticos individuales

- Facilitar la caminata de poder.
- Presentar el estudio de caso Arcodia.
- Organizar a los grupos según los módulos de Temas críticos que ellos preseleccionaron para estudiar.

● **Módulo de Fundamentos 3**

Diseño de programas,

Sección 1, Ejercicio 1

Caminata de poder, **Sección 1, Material de trabajo 1**

Identidades para la caminata de poder y **Sección 3, Material de trabajo 3** El estudio de caso Arcodia.

10.30 - 11.00

Pausa

Sesión 2

11.00 - 12.30

Puesta en escena.

Sección 1

La niñez y los asuntos relacionados con la protección de la infancia.

- Use el **Módulo de Fundamentos 3** Diseño de programa, además del **Módulo de Fundamentos 1** Comprendiendo a la niñez.
 - Estimular y facilitar la reflexión sobre el tema.
 - Trabajo grupal:
Los participantes discuten y planean el diseño de su propio Tópico 1, cubriendo los siguientes temas:
 - ¿Cómo es que distintos temas críticos afectan a niñas y niños (de distintas edades, etapas y en distintas situaciones)?
 - Principios rectores.
 - ¿Por qué es importante responder?
-

12.30 - 1.30

Almuerzo

Dinámica



Sesión 3 1.30 - 3.00 Módulo de Fundamentos 3 Diseño de programas Sección 2 La ley y los derechos del niño	<ul style="list-style-type: none">● Estimular y facilitar ejercicios.● Trabajo grupal: Los participantes discuten y planean el diseño del tópico 2, del módulo de Temas críticos que escogió. Cubriendo los siguientes temas:<ul style="list-style-type: none">● Estándares e instrumentos legales pertinentes.● Principales garantes del cumplimiento de los derechos (incluyendo la relación entre estos y los sujetos de derecho).● Principios rectores.	<ul style="list-style-type: none">● Las diapositivas correspondientes al módulo de Fundamentos 3, Diseño de programa.● Módulo de Fundamentos 2, Sección 2, Ejercicio 1 Aplicando la CDN en emergencias (u otro ejercicio pertinente).
3.00 - 3.15 Pausa		
Sesión 4 3.15 - 4.45 Módulo de Fundamentos 3 Diseño de Programas Diagnostico y análisis situacional Parte 1	<ul style="list-style-type: none">● Presentación de la sección 3: Diagnóstico situacional y análisis en el módulo de Diseño de Programa.● Mediante el caso de estudio de Arcodia, dirige a los participantes en los siguientes ejercicios:<ul style="list-style-type: none">– Análisis causal– Mapeo de garantes de derechos.– Análisis del déficit de capacidades.	<ul style="list-style-type: none">● Diapositivas pertinentes del módulo de Fundamentos 3 Diseño del Programa y tres ejercicios sobre:<ul style="list-style-type: none">– Análisis causal– Mapeo de los garantes de derechos.– Análisis de responsabilidades.
4.45 - 5.00 Sesión de revisión diaria		
Día 4		
Inicio del día Reflexión	<ul style="list-style-type: none">● El grupo seleccionado realizará un breve ejercicio de reflexión, resaltando el aprendizaje clave del día anterior.	



Sesión 1 8.30 - 10.30 Diagnóstico y análisis situacional Parte 2	<ul style="list-style-type: none">● Facilitar ejercicios que involucren a niñas y niños en el análisis situacional.● Trabajo grupal: Los participantes discuten y planean el diseño de su propio Tópico 3, para cubrir en esta oportunidad los siguientes temas: Diferencias entre el diagnóstico y el análisis. Principios rectores. Herramientas claves.● Desafíos y oportunidades.	<ul style="list-style-type: none">● Módulo de Fundamentos 4 - Participación e inclusión, Sección 5, Ejercicio 1 - Preparación para la participación efectiva de niñas y niños en el análisis situacional y Sección 5, Material de Trabajo 1 - Orientaciones claves para garantizar una buena práctica.
10.30 - 11.00 Pausa		
Sesión 2 11.00 - 12.30 Módulo de Fundamentos 5 Incidencia Parte 1 Explorando la incidencia	<ul style="list-style-type: none">● Presentación de los puntos clave para el aprendizaje del Módulo de Fundamentos 5 Incidencia.● Facilitar ejercicios centrales para promover la comprensión de lo que implica hacer incidencia y lo que comprende el módulo ARC respectivo.	<ul style="list-style-type: none">● Diapositivas y ejercicios pertinentes al módulo de Fundamentos 5, Incidencia.
12.30 - 1.30 Almuerzo		
Dinámica motivadora		

Sesión 3

1.30 - 3.00

Módulo de Fundamentos 3

Diseño de programa

Temas críticos continuados

Planificación e implementación

- Presentación y discusión:
Puntos claves de aprendizaje del Módulo de Fundamentos 3. Diseño de programas, Sección 4 Planificación e implementación.
- Trabajo grupal: los participantes discuten y planean el diseño del Tópico 4 del Tema crítico de su elección, para cubrir los siguientes temas:
 - Principios rectores pertinentes: trabajar para la inclusión, logros comunes, enfoques coordinados, participación e inclusión.
 - Estrategias de prevención e implementación: los tres pilares.
 - Priorización y orientación operativa.

- Diapositivas pertinentes al **Módulo de Fundamentos 3** Diseño de programas.

3.00 - 3.15

Pausa

Sesión 4

3.15 - 4.45

Módulo de Fundamentos 3

Diseño de programas

Temas críticos continuados

Monitoreo y evaluación

- Presentación y discusión:
Puntos de aprendizaje claves del diseño de programas, Sección 5, Monitoreo y evaluación, incluyendo respuestas a las siguientes preguntas:
 - ¿Por qué el enfoque de derechos insiste en que trabajemos con objetivos al más alto nivel?
 - ¿Por qué y cómo dimensionar el cambio en relación con los objetivos de más alto nivel?
 - ¿Cómo es que el tema sobre implementación de estrategias del módulo de Temas críticos del Paquete de recursos ARC contribuye a las dimensiones del cambio?
 - ¿Cómo monitorear nuestras estrategias de implementación y su contribución con el cambio y los objetivos globales?

- Diapositivas pertinentes del **Módulo de Fundamentos 3**, Diseño de programas.



Manual de capacitación
Ejemplo de programas de taller

4.45 - 5.00

- Grupos de reflexión.

Sesión de revisión diaria

Día 5

Inicio del día

Reflexión

- El grupo seleccionado realiza un breve ejercicio de reflexión, resaltando los puntos claves del aprendizaje del día anterior.
-

Sesión 1

8.30 - 10.30

Presentación y discusión de planes de capacitación

- Distribuya cuatro grupos de participantes en parejas de dos grupos.
- Tarea
Cada grupo presenta su plan de capacitación al otro grupo, que hará el papel de amigo crítico, y comentará sobre el contenido, curso y proceso del mismo.
 - Plenaria para compartir el aprendizaje clave y comentar sobre los módulos.
-

10.30 - 11.00

Pausa

Sesión 2

11.00 - 12.30

Sesión abierta para desarrollar ejercicios de fortalecimiento de capacidades, extraídos de los ejercicios del plan de capacitación. Por ejemplo: redactar planes de capacitación

- La sesión deberá realizarse según las necesidades que hayan surgido.
- Algunos participantes podrían animarse a desarrollar ideas acerca del ejercicio.
- Este espacio es una oportunidad para revisar las áreas que no fueron cubiertas completamente.
-

12.30 - 1.30

Almuerzo

Dinámica



Sesión 3

1.30 - 3.00

**Estrategia de implementación
para las ARC en la región**

Parte 1

- Grupos trabajando dentro de sus propias organizaciones se ocuparán en las siguientes interrogantes:
 - ¿Cómo podemos utilizar el Paquete de recursos ARC en nuestra organización?
 - ¿Cómo podemos llevar hacia adelante estas ideas?
 - Planes de acción.
 - Plenaria y breve resumen de lo discutido por cada grupo.
-

3.00 - 3.15

Pausa

Sesión 4

3.15 - 4.45

**Estrategia de implementación
ARC en la región**

Parte 2

- Grupos de personas que trabajan en el mismo país se concentran en las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo podemos utilizar el Paquete de recursos ARC para un trabajo interagencial en nuestro propio país?
 - ¿Cómo podemos llevar hacia adelante estas ideas?
 - Planes de acción.
 - Plenaria y breve resumen de lo discutido por cada grupo.
-

Resumen

4.30 - 5.00

Evaluación final y despedida

- El facilitador resume los planes para la implementación de ARC y elabora los puntos finales.
 - La evaluación es terminada por cada participante.
 - Formato de evaluación del taller.
-

Tareas para los días 3 y 4

Los participantes trabajarán en pequeños grupos en torno al módulo de Temas críticos que eligieron.

Al final de estos dos días, los participantes estarán aptos para:

- Comunicar y producir mensajes claves que deben ser compartidos desde cada uno de los cinco tópicos del módulo que están trabajando (basados en el **Módulo de Fundamentos 3** Diseño de programas).
- Aplicar estos mensajes al tema crítico en que trabajan.
- Considerar la forma en la que deberían comunicar estos mensajes a los diferentes grupos objetivo en varios contextos de capacitación y sensibilización.
- Usar y adaptar un número de metodologías participativas e inclusivas de capacitación con este propósito.



Tarea: discutir y llegar a un acuerdo sobre los temas claves para cada tópico que deben ser incluidos, y considerar las formas en las que estos puntos de aprendizaje deben ser comunicados. Podría ser útil que, al desarrollar esta tarea, se haga referencia a la sección correspondiente de la sección **Guía para la capacitación en Temas críticos**, ubicada al final de los respectivos módulos.



Ejemplo 2 de programa de capacitación

Sugerencias para eventos de capacitación con el fin de mejorar la toma de conciencia del equipo y su capacidad de respuesta, en el ambiente laboral de las agencias, ante asuntos de protección del niño.

Usuario	Responsable de...	Utiliza	Probable naturaleza del fortalecimiento de capacidades
Director nacional	Promover la toma de conciencia y comprometer las responsabilidades (tanto del director como de la agencia) sobre protección de la infancia. Preparar adecuadamente el diseño y supervisión a la dirección.	Ejercicios para tomar conciencia y movilizar, del Módulo de Fundamentos 2 Enfoques basados en los derechos del niño. Conocimiento de los marcos legales, del Tema crítico 1 Abuso y explotación, Tópico 2, así como del código de conducta de su propia agencia. Ejercicio de planeamiento basado en las ideas del Tema crítico 1 Abuso y explotación, Tópico 4.	Taller de un día (si es necesario). Crear conciencia sobre las niñas y los niños como sujetos de derechos. Lograr el conocimiento del marco legal y del código de conducta de la propia agencia. Oportunidad para obtener las habilidades y visibilización necesarias para otorgar liderazgo y/o promover un sistema interno de planificación y dirección.
Gerente y/o facilitador para la protección de la infancia	Desarrollar un código de conducta interno y un sistema asociado.	Módulos de Temas críticos (especialmente el Tema crítico 1 Abuso y explotación).	Trabajo en grupo, autoestudio, trabajo en equipo / tutoría.



Miembros del equipo, tales como: oficiales de programa, trabajadores de campo, conductores.	<p>Promover la toma de conciencia y comprometer las responsabilidades (tanto del personal como de la agencia) sobre los derechos del niño, centrándose particularmente en el abuso.</p> <p>Promover la confianza para articular mensajes en favor de la protección de la infancia con terceros (experto local).</p>	<p>Ejercicios para movilizar y tomar conciencia y conocimiento sobre los derechos del niño, tomados del Módulo de Fundamentos 2</p> <p>Enfoques basados en los derechos del niño.</p> <p>Manejo de las demandas internas / códigos de conducta del material específicamente desarrollado para el personal de la oficina, ilustraciones tomadas de ARC y otros materiales propios.</p>	<p>Taller de dos días:</p> <p>Crear conciencia sobre las niñas y los niños como sujeto de derecho.</p> <p>Familiarizarse con el marco legal y del código de conducta propio de la agencia.</p> <p>Oportunidad para adquirir habilidades y práctica en temas como abuso, abandono y explotación.</p> <p>Juego de roles para desarrollar confianza al brindar apoyo a otros (por ejemplo, a los miembros de la familia y la comunidad) en relación con los derechos del niño y la protección de la infancia.</p> <p>Habilidades para la comunicación y el trabajo con niñas y niños y para explicar conceptos relacionados con los derechos, en concordancia con la cultura y la cosmovisión de la propia comunidad.</p>
---	---	--	--

Ejemplo 3 de programa de capacitación

Ideas para actividades con las cuales establecer un sistema de protección de la infancia en situaciones de emergencia, integrando los sistemas estatales oficiales.

Usuario	Responsable de ...	Utiliza	Naturaleza del evento o la intervención
Facilitadores	Revisar el contenido de ARC, a fin de preparar materiales adecuados, que permitan realizar el trabajo con una amplia variedad de actores directamente involucrados, tal como se indica abajo.	Módulos de Fundamentos: Enfoques basados en los derechos del niño; Comprendiendo a la niñez; Diseño de programas; Incidencia; Participación e inclusión. Módulo de Temas críticos 1 Abuso y explotación.	Autoestudio Talleres regionales ARC.
Gerentes de agencia	Promover la toma de conciencia y el liderazgo necesarios para desarrollar y hacer sostenible un proyecto efectivo de protección de la infancia. Crear un adecuado control de metodologías y resultados anticipados (indicadores/sistemas) para dirigir iniciativas de protección de la infancia.	Ejercicios de sensibilización y movilización tomados del módulo de Fundamentos 2 Enfoques basados en los derechos del niño. Módulo de Fundamentos 3 Diseño de programas, junto con el módulo de Temas críticos 1: Abuso y explotación. Manual de capacitación del ARC Guía para directores y personas responsables de la toma de decisiones en estrategias para el fortalecimiento de capacidades.	Lecturas / autoestudio / resumen. Taller de diseño de programas de un día. Dinámicas de juego de roles, metodologías y herramientas para el diseño de programas. Trabajo grupal para diseñar indicadores y monitoreo.
Oficiales de programa de la agencia	Crear capacidades para dirigir el desarrollo, desde el análisis inicial (análisis situacional de derechos del niño), la planificación, negociación, desarrollo del sistema de informes, monitoreo y fortalecimiento de	Ejercicios de sensibilización y movilización tomados del Módulo de Fundamentos 2 Enfoques basados en los derechos del niño; Módulo de Fundamentos 1 Comprendiendo a la	De 3 a 4 días de taller de fortalecimiento de capacidades, posiblemente con la participación de diversas agencias y funcionarios públicos provenientes de los sectores correspondientes.



	<p>capacidades del sistema de protección de la infancia.</p> <p>Crear capacidades para desarrollar materiales de sensibilización y de difusión de estrategias para los miembros de la comunidad.</p> <p>Hacer incidencia para comprometer a los funcionarios estatales.</p>	<p>niñez; Módulo de Fundamentos 3 Diseño de programas; además del Módulo de Temas críticos 1 Abuso y explotación.</p>	
<p>Autoridades del sector público</p>	<p>Promover la apropiación necesaria del tema para asegurar un adecuado liderazgo y autoridad para actuar, apoyando al gobierno con trabajadores de campo.</p> <p>Crear la capacidad (especialmente en el conocimiento de los sistemas) para permitir una adecuada dirección de administración y de supervisión.</p>	<p>Ejercicios de sensibilización extraídos del Módulo de Fundamentos 2 Enfoques basados en los derechos del niño; y en el Módulo de Temas críticos 1 Abuso y explotación.</p>	<p>Taller de un día.</p> <p>Crear conciencia de las niñas y los niños como sujeto de derechos, y estar alertas sobre violaciones de derechos.</p> <p>Conocimiento del marco legal internacional y nacional.</p> <p>Oportunidad de planear y manejar el fortalecimiento del sistema de protección de la infancia.</p> <p>Identificación de agencias asociadas y establecimiento de redes intersectoriales y/o interagencias.</p>
<p>Trabajadores de campo del sector público</p>	<p>Crear la capacidad (recursos/motivación) para comprometerse activamente en el desarrollo y la dirección de los sistemas de protección de la infancia.</p>	<p>Ejercicios para crear conciencia extraídos del: Módulo de Fundamentos 2 Enfoques basados en los derechos del niño; y del Módulo de Temas críticos 1 Abuso y explotación.</p> <p>Familiaridad con el sistema que se está desarrollando (con los materiales elaborados por ARC y los usados por los oficiales del programa y trabajadores</p>	<p>Taller o grupo de trabajo con el Oficial de Programa de la agencia.</p> <p>Crear conciencia de las niñas y los niños como sujeto de derechos, y tomar conciencia sobre violaciones de derechos.</p> <p>Conocimiento del marco legal internacional y nacional.</p>

		estatales). Habilidades extraídas del Módulo de Fundamentos 6 Movilización comunitaria.	
Líderes comunales / Miembros del comité de protección	<p>Crear conciencia y acoger la necesidad de contar con sistemas efectivos de protección de la infancia.</p> <p>Motivar el involucramiento y establecer roles y responsabilidades en el sistema de protección de la infancia.</p> <p>Motivar a la gente a actuar en caso de surgir algún asunto relacionado con la protección de la infancia.</p>	<p>Ejercicios para sensibilizar.</p> <p>Experiencia con el sistema desarrollado (materiales elaborados por ARC y otros materiales desarrollados por los oficiales del programa y trabajadores estatales).</p> <p>Habilidades tomadas del Módulo de Fundamentos 4 Participación e inclusión.</p>	<p>Taller comunal.</p> <p>Crear conciencia respecto de las niñas y los niños como sujeto de derechos y de los estándares legales básicos de protección.</p> <p>Establecer un sistema, y experimentar, a través del juego de roles, los distintos escenarios que enfrentan las comunidades cuando hacen incidencia por los derechos del niño.</p>

Guía para directores y personas responsables de la toma de decisiones en estrategias para el fortalecimiento de capacidades

La complejidad de las tablas antes señaladas podría, en un principio, preocupar a los participantes. Los directores y las personas encargadas de tomar las decisiones en sus organizaciones podrían sentir que no saben cómo empezar el fortalecimiento de capacidades en las formas antes descritas.

El siguiente grupo de preguntas y sugerencias ha sido diseñado para ayudar a los participantes en el desarrollo de una estrategia de fortalecimiento de capacidades en su propio entorno organizacional. Este cuestionario también puede considerarse como una agenda útil para una reunión de planificación interagencial.

Las preguntas han sido enmarcadas pensando en el periodo de programación. Como en todos los proyectos, las estrategias de fortalecimiento de capacidades se beneficiarán con una planificación rigurosa basada en la realidad de la situación en el campo.

- 1 ¿Cuál es la meta más alta a la cual contribuye la intervención en el fortalecimiento de capacidades?

Es importante tener en mente que el fortalecimiento de capacidades debe contribuir a los más amplios objetivos establecidos en los instrumentos internacionales de protección de derechos humanos. Así como su impacto, la iniciativa de desarrollo de capacidades debe esforzarse para que, en su propio contexto, sea parte de un movimiento mayor a favor de los derechos del niño. En sí, los eventos de capacitación deberán estar siempre alineados con los estándares internacionales y deberán también luchar por alcanzar objetivos comunes para todas las niñas y los niños.

- 2 ¿Qué riesgos, ya sean externos o de la propia organización, debe tenerse en cuenta al planificar las estrategias de fortalecimiento de capacidades?

La naturaleza de los contextos humanitarios ofrece desafíos para las estrategias de fortalecimiento de capacidades. Los directores necesitan visualizar y planear el fortalecimiento de capacidades de forma sistemática, y, paralelamente, encontrar formas de responder a los retos. Podría ser útil trabajar el tema de los retos identificados con el apoyo de un experto o facilitador ARC, para que este pueda organizar la estrategia de fortalecimiento de capacidades.

Las siguientes soluciones, utilizadas por gerentes (entre otros) en el pasado, pueden proveer algunas ideas útiles.

- Realizar talleres de capacitación enfocados específicamente en problemas que requieren ser resueltos (es decir, capacitar y solucionar problemas al mismo tiempo).
- Incorporar elementos de capacitación en las reuniones regulares.
- Proveer de informes.
- Distribuir fotocopias del material de trabajo más relevante sobre asuntos específicos; distribuir lecturas, guías y manuales, resaltando áreas específicas para el estudio particular.



- Establecer elementos de reflexión en la rutina de trabajo, para que este, por sí mismo, pueda convertirse en una experiencia de aprendizaje aún más enfocada.
- Proveer y promover la retroalimentación, sesiones informativas y conversaciones (durante viajes en auto, sobremesas, etcétera).
- Situar la capacitación y las oportunidades de demostración práctica.
- Incita el desarrollo de aprendizajes diarios (para forjar la reflexión personal en cuanto a las lecciones asimiladas en el transcurso del trabajo diario).

Es importante reiterar que los procesos de capacitación y aprendizaje solo serán efectivos y sostenibles si forman parte de una estrategia de fortalecimiento de capacidades, coherente y organizada, la cual debe ser revisada, evaluada y adaptada regularmente, según las circunstancias de su recepción y desarrollo. El fortalecimiento de capacidades es un proceso organizado en fases: un evento de capacitación se forma sobre la base de un evento previo, y es un proceso en el que se hace uso de la experiencia al tiempo que esta se va enriqueciendo, incorporando oportunidades para reflexionar y revisar.

- 3** ¿Qué formas de intervención para el fortalecimiento de capacidades se requieren (y para qué niveles y/o grupos de personas)?

Los escenarios a continuación descritos hacen referencia a cinco clases de intervenciones en el fortalecimiento de capacidades:

Toma de conciencia y movilización

Para algunos, en general para la mayoría de personas involucradas en los talleres ARC de fortalecimiento de capacidades, la idea de las niñas y los niños como sujetos de derechos puede resultar desafiante, y no debe asumirse que será fácil entenderla y/o aceptarla.

El primer paso esencial para transformar estas actitudes y comportamientos es tomar conciencia y comprender qué son los derechos del niño. Después de ello, será necesario inspirar confianza en que trabajar con un enfoque de desarrollo basado en derechos permitirá lograr cambios sostenibles en las vidas de las niñas y los niños, además de la motivación para trabajar por ellos.

Quizás sea útil investigar las tendencias y opiniones vigentes en relación con los derechos, en especial con los derechos del niño. En base a estos hallazgos, es importante asegurar que se cuente con un adecuado espacio que permita reflexionar y cuestionar los conceptos claves sobre los derechos del niño al grado que sea necesario. Este proceso tomará tiempo, pero es esencial. Los planes de fortalecimiento de capacidades que omiten este paso raramente son efectivos.

Desarrollo de habilidades para afrontar el abuso y la negligencia

Siempre existirá la necesidad de desarrollar el conocimiento y las habilidades alrededor de temas críticos específicos y de metodologías con enfoque de derechos (tales como la participación y la incidencia). Los directores desearán aconsejar y guiar a su propio equipo, o proponer la realización de talleres internos o interagenciales. Estos podrán ser talleres de un día (sensibilización básica) o de hasta tres o cuatro días (en los que un equipo sea capacitado en el uso de los recursos y ejercicios del ciclo completo del proyecto; por ejemplo: niños separados de sus familias como Tema

crítico). Cualquiera sea su extensión, en todos los talleres se deberá garantizar que los participantes alcancen un claro entendimiento del enfoque de derechos. Talleres más específicos se centrarán en enfoques de derechos más específicos como, por ejemplo, la incidencia para la revisión y reforma política y legislativa, o la priorización de recursos.

Establecimiento de códigos de conducta, monitoreo, reporte y sistemas de rendición de cuentas

Toda persona cuyo trabajo impacta en la vida de otros (por ejemplo, quienes trabajan en organizaciones comunitarias, ONG, sector privado, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales internacionales, Naciones Unidas, etcétera), tiene la obligación de esforzarse por cumplir tanto con los estándares relativos a los derechos que son de su interés, como por garantizar los derechos que aseguran la obtención de los estándares establecidos en los instrumentos internacionales. Ello debe incluir, por ejemplo, el derecho a ser escuchados, a asociarse, a estar bien informados y a tener privacidad.

Estos procedimientos tienen mucho que ver con la manera en que el personal de la agencia realiza su trabajo y las actividades cotidianas, y requiere del fortalecimiento de capacidades alrededor del desarrollo de códigos de conducta y estándares prácticos. La internalización y la institucionalización de los principios sobre los derechos del niño y su protección dentro de los procesos y sistemas de las agencias, también tienen una relevancia inmediata. Esto significa el establecimiento de códigos de conducta y de formas de trabajo que brinden protección al niño (por ejemplo, dar seguimiento al tráfico ilegal). Los talleres pueden utilizarse para diseñar y lograr la acogida a los códigos de conducta, así como para establecer sistemas de rendición de cuentas.

Estas iniciativas podrían ser asumidas al interior de una agencia o, mejor aún, como una iniciativa interagencial. El diseño y desarrollo de talleres sobre los cuales se realice el vínculo con los reportes del Comité de los Derechos del Niño, el Grupo de Trabajo de los Mecanismos de Monitoreo y Evaluación creado mediante Resolución 1612 del Consejo de Seguridad (conocido en español como "Grupo de trabajo de la Resolución 1612"), así como el diseño de indicadores basados en el enfoque de derechos. En el desarrollo de estas iniciativas puede ser necesario brindar capacitación al personal en la gestión de negociaciones y la presentación de informes.

Creación de redes y colaboración interagencial

Una parte importante de facilitar talleres interagencial consiste en promover una sensibilización que estimule y facilite las iniciativas de colaboración y el fortalecimiento conjunto de capacidades. Un tema de peso en el diseño de ARC y en su estrategia de implementación es la oportunidad que las iniciativas de fortalecimiento de capacidades otorgan a las agencias para que estas trabajen juntas. De forma más directa, los miembros del Comité Conjunto ARC son expresamente incentivados a utilizar el Paquete de recursos ARC como una herramienta para posibilitar la colaboración interagencial.

Continuo desarrollo del personal

Cada miembro del equipo y todos quienes trabajan en este campo deben comprometerse a ser autodidactas, asistir y servir como tutores de otros, proveer liderazgo y dar el ejemplo.

Preparándose para consecuencias imprevistas

Es importante señalar que el fortalecimiento de capacidades en relación con la protección de la infancia y los derechos del niño puede aumentar los desafíos programáticos o de fortalecimiento de capacidades. Los derechos son interdependientes y la sensibilización ante los derechos del niño en un área específica fácilmente nos hará tomar conciencia sobre otros temas. Por ello, es importante estar preparado para los imprevistos. A continuación, brindamos algunos ejemplos:

- Al desarrollar la capacidad para escuchar a los niños, oiremos cosas que no esperábamos. Un taller sobre la participación del niño puede, fácilmente, ser la puerta de entrada para descubrir casos de abuso o generar una solicitud, por parte del equipo o de las niñas y los niños, para mejorar su participación en las actividades. De manera similar, este conocimiento nos conducirá a exigir un incremento de presupuesto para suministros, distribuciones y/o servicios a los grupos vulnerables, con el fin de contrarrestar las prácticas discriminatorias y desarrollar sistemas de monitoreo que produzcan información desagregada.
 - El derecho a la protección de la infancia está relacionado con muchos otros derechos, como se evidenciará en los módulos de Temas críticos. Un taller de fortalecimiento de capacidades en protección de la infancia será útil, además, para identificar otros derechos que también son vulnerados y que requieren atención.
 - Para muchos de los participantes de los talleres ARC, la exposición a nuevos conceptos y formas de ver a las niñas y los niños, requiere de un seguimiento vinculado a tener oportunidades de interacción con otros y compartir su experiencia, así como dialogar sobre los cuestionamientos tanto conceptuales como prácticos.
- 4 ¿Qué sistemas y procesos se necesita establecer con el objetivo de gestionar, monitorear y evaluar las estrategias de fortalecimiento de capacidades?

¿Cómo y en qué medida pueden los directores saber si las estrategias planeadas realmente contribuyen a la mejora de la capacidad de sus propios equipos y de otros, en la promoción y protección de los derechos del niño? ¿Cómo se puede monitorear y evaluar los procesos a través de los cuales son implementadas tales estrategias? ¿En qué medida se garantiza la rendición de cuentas?

Siguiendo la lógica del ciclo de un programa, las consideraciones de monitoreo y gestión deben ser tomadas en cuenta en la fase de diseño de la estrategia. Se deberá estar en condiciones de demostrar la forma en que cada actividad contribuirá a la meta general. El sencillo diagrama que se adjunta a continuación está basado en el primer ejemplo y nos ofrece una idea al respecto.

Organización lógica	Descripción	Tipo de indicador requerido
Meta	Mejorar la calidad de vida de las niñas y los niños.	Los indicadores de impacto registrarán los cambios en la vida de niñas y niños.

Manual de capacitación

Guía para directores y personas responsables de la toma de decisiones en estrategias para el fortalecimiento de capacidades

Objetivo Uno de varios que sirven para alcanzar la meta general	Mejorar la capacidad de sensibilización del equipo de la propia agencia y de respuesta a los temas de protección de la infancia en el ambiente de trabajo.	Los indicadores de resultado observarán los cambios en el desempeño, políticas y sistemas.
Producto 1	El equipo local ha adquirido conocimiento y habilidades sobre el enfoque de derechos del niño.	Los indicadores de producto registrarán los cambios y el desarrollo a nivel de individuos y equipos.
Producto 2	La organización ha desarrollado políticas y sistemas de protección de la infancia.	
Producto 3	Sensibilizar al equipo sobre temas de protección de la infancia.	
Actividad 1	Taller de capacitación en enfoque de derechos del niño para los miembros del equipo.	Las actividades individuales serán evaluadas en los niveles del taller (para determinar la calidad o la idoneidad del taller).
Actividad 2	Reuniones internas para desarrollar el código de conducta de la organización	
Actividad 3	Capacitación en el código de conducta de la organización y en temas de protección de la infancia.	



Capacitación, herramientas y recursos complementarios interagenciales

Protección de la infancia en situaciones de emergencia (PNE)

- *Introduction to child protection in emergencies 2008*
CD-ROM de apoyo. Paquete de capacitación modular interagencias, pensado originalmente para ser autoaplicado, y que puede ser usado también como base para talleres.
- *Child protection officer training scheme Save the Children*
Un programa de capacitación avanzado para 10 capacitadores/entrenadores por año. Incluye dos experiencias en el terreno, tres talleres en derechos del niño, desarrollo y protección y aprendizaje guiado. Estos son organizados por Save the Children e incluyen la participación de otras agencias que trabajan en la protección de la infancia.
- *Care and protection of children in crisis-affected countries (CPC) Learning network (Columbia University) Iniciativa de aula global*
Programa avanzado de aprendizaje a distancia de alcance mundial, que aborda los estándares de protección de la infancia mediante lecturas, uso de blogs y grupos de discusión. Dirigido a estudiantes de postgrado, universitarios y profesionales.
- *Child protection sub-cluster coordination training*
Busca el desarrollo del conocimiento y la capacidad para el trabajo de campo y para la coordinación grupal, a fin de proteger a niñas y niños. Dirigido por UNICEF como líder de The Child Protection Working Group – CPWG, con la participación de otras agencias.
- *Competency framework for CPIE profesional*
Competencias básicas actualmente acordadas por CPWG que son la base para programas adicionales de capacitación interagencial, en los que participa el ARC. Incluye el CD-ROM Introducción de Protección del Niño en Situaciones de Emergencia.
- *Interagency emergency child protection assessment toolkit*
Herramientas diseñadas para recoger datos esenciales sobre las necesidades y los recursos para la protección de la infancia, con la finalidad de integrarlos a la respuesta programática durante las primeras fases de una emergencia. Reconociendo la necesidad de una respuesta programática basada en la evidencia, las herramientas han sido diseñadas para fomentar la importante relación existente entre la recolección de datos, el análisis y la forma en que los hallazgos deberán ser utilizados para perfeccionar las iniciativas de respuesta.
- *Guía del IASC sobre Salud Mental y Apoyo Psicosocial en Emergencias Humanitarias y Catástrofes (2007)*
Desarrollado por el Grupo de Estudio de IASC en Salud Mental y Soporte Psicosocial en Situaciones de Emergencia, presidida por la OMS e InterAction. Estos lineamientos aspiran a ser una referencia fundamental y una guía para líderes políticos, agencias, profesionales y donantes alrededor del mundo.
- *IASC Interagency guiding principles on separated and unaccompanied children*
Esquema sobre los principios fundamentales que brindan base a las acciones en beneficio de las niñas y los niños separados y/o sin compañía de un adulto. Propuesto en principio para organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales y otras asociaciones interesadas en la temática de niñas y niños separados de sus familias, y diseñado también para brindar soporte a los gobiernos y donantes en el



cumplimiento de sus obligaciones. Redactado por el Comité Internacional de la Cruz Roja, ACNUR, UNICEF, el Comité Internacional de Rescate, World Vision y Save the Children.

Educación en emergencias

- Red Interinstitucional para la Educación en Situaciones de Emergencia (INEE por sus siglas en inglés) – Normas mínimas: *Herramientas para la educación en emergencias, crisis crónicas, crisis y reconstrucción temprana*. Manual sobre estándares mínimos; contiene un conjunto de herramientas que ayudan a implementar los estándares de la INEE, materiales de capacitación y herramientas para la incidencia, un sitio web y una lista automática de correos electrónicos para profesionales en educación en emergencias.
- *Creating healing classrooms: Toolkit for teachers and teacher educators* IRC El paquete incluye una guía, varias herramientas y un video (más la guía de usuario para este último) dirigido a maestros y formadores de maestros. Incluye también un programa de educación en línea a distancia.

Violencia basada en el género (violencia de género)

- *IASC Guidelines for gender-based violence interventions in humanitarian settings: Focusing on prevention of and response to sexual violence in emergencies* IASC, 2005 El propósito principal de estos lineamientos es posibilitar el establecimiento y la coordinación de un conjunto mínimo de intervenciones multisectoriales entre las comunidades, los gobiernos y las organizaciones humanitarias, además de las agencias de Naciones Unidas, ONG y organizaciones comunitarias, a fin de prevenir y enfrentar la violencia sexual durante las fases tempranas de una emergencia.
- *GBV Coordination start-up pack* GBV sub cluster Una serie de herramientas útiles, propuestas para dar soporte al personal del programa al establecer o fortalecer la coordinación en violencia de género a nivel de campo. Esto incluye ejemplos de términos de referencia para los grupos de trabajo y los facilitadores en violencia de género, ejemplos de herramientas de evaluación rápida sobre Kenia y Liberia, además de borradores de documentos complementarios para presentar los lineamientos del International Accounting Standards Committee – IASC en violencia de género.



Hoja de presentación para el participante

Nombre

Nacionalidad

Cargo y responsabilidades

Experiencia trabajando en situaciones de emergencia humanitaria

Experiencia o conocimiento previos en la aplicación del Paquete de recursos ARC.

