

ADVOCACY TRAINING AND IMPLEMENTATION

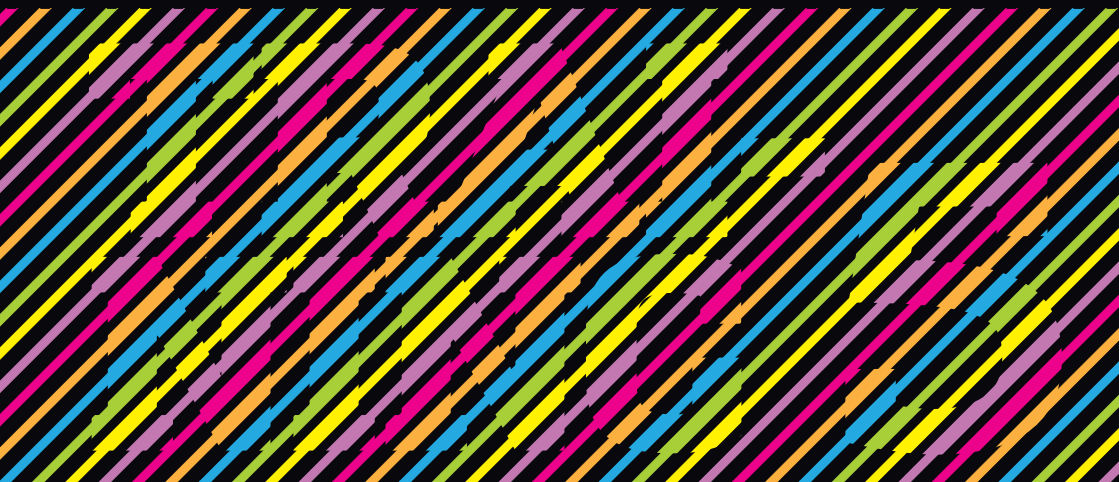
ADVOCACIA FORMAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

[Olivier Pourbaix
Helder Luiz Santos]

#5

Dynamo International – Street Workers Network
«Street work Training Institute (SwTI)»

With the support of the European Union Programme – Erasmus+ (2015-2016)



#5

ADVOCACY TRAINING AND IMPLEMENTATION

ADVOCACIA FORMAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

[Olivier Pourbaix
Helder Luiz Santos]



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



This Document is co-financed by Erasmus+ Program (2015-2016) of European Union .
Esta publicação é co-financiada pelo Programa Erasmus+ (2015-2016) da União Europeia.

Activity of Street work Training Institute (SwTI) Dynamo International - Street Workers Network:

institute@travailderue.org – www.streetworkinstitute.org

Project STREAT / ERASMUS+ partners:

Asociación Navarra Nuevo Futuro (Spain) – *BVjong* (Netherlands) – *ACY* (Bulgaria) – *Aseman Lapset ry* (Finland) – *ROCQTR* (Quebec-Canada) – *YAP* (USA) – *El Caracol* (Mexico) – *ALALAY* (Bolivia) – *AESMAR* (Brazil) – *ADE* (Senegal) – *ESGB/La pasarelle* (Benin) – *CATSR* (DR Congo) – *CPCS* (Nepal) – *Thao Dan* (Vietnam) – *Virlanie Fd.* (Philippines).

Authors:

Olivier Pourbaix and Helder Luiz Santos

Readers:

Moussa Sow and Matilde Real

Advocacy expert:

Andreia Novais

Illustrations:

João Sequeira

Edition:

Jon Etxeberria – Asociación Navarra Nuevo Futuro
for Dynamo International Street Workers Network
22 Rue de l'Étoile – 1180 Bruxelles – Belgique
www.travailderue.org

Design :

Verano González – Cuarto y Mitad (Euskadi – Spain)

Printing:

Gráficas Ulzama (Navarra – Spain)

Registration of copyright:

DL NA 545-2017

Publication printed on 100% recycled paper..

This project has been funded with the support of the Erasmus+ Programme of the European Union.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Atividade desenvolvida pelo Street work Training Institute (SwTI) de Dynamo International - Street Workers Network:

institute@travailderue.org – www.streetworkinstitute.org

Parceiros do projecto STREAT / ERASMUS+:

Asociación Navarra Nuevo Futuro (Espanha) – *BVjong* (Países-Baixos) – *ACY* (Bulgária) – *Aseman Lapset ry* (Finlândia) – *ROCQTR* (Quebeque-Canadá) – *YAP* (USA) – *El Caracol* (México) – *ALALAY* (Bolívia) – *AESMAR* (Brasil) – *ADE* (Senegal) – *ESGB/La pasarelle* (Benin) – *CATSR* (DR Congo) – *CPCS* (Nepal) – *Thao Dan* (Vietname) – *Virlanie Fd.* (Filipinas).

Autores:

Olivier Pourbaix e Helder Luiz Santos

Leitor:

Moussa Sow

Perita em advocacia:

Andreia Novais

Ilustrações:

João Sequeira

Edição:

Jon Etxeberria – Asociación Navarra Nuevo Futuro
para Dynamo International Street Workers Network
22 Rue de l'Étoile – 1180 Bruxelles – Belgique
www.travailderue.org

Gráfica:

Verano González – Cuarto y Mitad (Euskadi – España)

Impressão:

Gráficas Ulzama (Navarra – España)

Depósito legal:

DL NA 545-2017

Publicação impressa empapel 100% reciclado.

Projecto financiado com o apoio da Comissão Europeia.

A informação contida nesta publicação (comunicação) vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.

Advocacy
Training
and Implementation

Olivier Pourbaix
Helder Luiz Santos



00 * [P. 08]

INTRODUCTION



01 * [P. 12]

**TRAINING
ON ADVOCACY**



01.1 * [P. 13]

WORKSHOP



01.2 * [P. 22]

**TRAINING
BOOKLET**



02 * [P. 38]

**IMPLEMENTATION
PROJECT STREAT**

Advocacia
Formação
e Implementação

Olivier Pourbaix
Helder Luiz Santos



00 * [P. 08]

INTRODUÇÃO



01 * [P. 12]

**FORMAÇÃO
EM ADVOCACIA**



01.1 * [P. 13]

WORKSHOP



01.2 * [P. 23]

**DOSSIÊ
DE FORMAÇÃO**



02 * [P. 38]

**IMPLEMENTAÇÃO
PROJECT STREAT**

[INTRODUCTION]

[INTRODUÇÃO]

This fascicle, the fifth of the thematic collection about issues related to Social Street Work is part of the Project STREAT, developed by **Dynamo International – Street Workers Network** and the **Street work Training Institute (SwTI)**, in partnership with organizations from fifteen countries and four continents: Benin, Brazil, Bulgaria, Canada (Quebec), Spain, Finland, Mexico, Nepal, Netherlands, Philippines, DR of Congo, Senegal, USA and Vietnam.

The project « **STR**engthening **E**xchanges **A**dvocacy and **T**raining for outreach youth workers – **STREAT**» (October 2015 - December 2016), established three specific aims:

Este quinto fascículo da colecção de publicações dedicadas a abordagens práticas de temas específicos relacionados com o trabalho socioeducativo junto das pessoas mais vulneráveis enquadra-se no Projecto STREAT, desenvolvido por **Dynamo International – Street Workers Network** e o **Street work Training Institute (SwTI)**, em parceria com organizações de quinze países de quatro continentes que desejam reforçar o quadro do trabalho educativo de rua: Benim, Bolívia, Brasil, Bulgária, Canadá (Quebec), Espanha, Finlândia, México, Nepal, Países-Baixos, Filipinas, RD Congo, Senegal, USA e Vietname.

O projecto «**STR**engthening **E**xchanges **A**dvocacy and **T**raining for outreach youth workers – **STREAT**» (outubro 2015 - dezembro 2016), estabeleceu três objectivos específicos:

- **Training:** reinforce the skills of hundreds of Social Street Workers throughout the world.
- **Networking:** reinforce the network of Social Street Workers organizations who use the Social Street Work methodology.
- **Advocacy:** carry out advocacy and awareness campaigns to encourage the policymakers to change the legal framework for the recognition of the methodology of Social Street Work and status of its workers.

The Project STREAT has been designed in such a way that these three objectives are intertwined. Thus, one side of the component 'training' has been a workshop titled «Advocacy Training», which served, at the beginning of the project, representatives of each partner. The aim of this was to empower them effectively in order for the awareness work to be developed. Another effect of the cross-cutting of the project is that the advocacy process produced an increase in communication among the Street Workers, the associations and other stakeholders. Those dynamics reinforced the networks at local, regional, national and international levels. The interdependence of the three objectives brought an increased efficiency of results for each of them.

- **Formação:** reforçar as competências de centenas de educadores socioeducativos em todo o mundo.
- **Rede:** reforçar os laços entre organizações de educadores socioeducativos que utilizam a metodologia de trabalho educativo de rua;
- **Advocacia:** sensibilizar o público e os decisores relativamente à pertinência da metodologia do trabalho educativo de rua.

Este fascículo trata do objectivo «advocacia». De notar que o projecto STREAT foi concebido de tal maneira que estes três objectivos se entrecruzem. Assim, uma das facetas da vertente 'formação' foi constituída por um workshop intitulado «Formação em advocacia», de que beneficiaram no início do projecto os representantes de cada um dos parceiros, de forma a poderem capacitar-se eficazmente para o trabalho de sensibilização a desenvolver. Esta desejada transversalidade do projecto fez também com que as acções de advocacia tenham implicado uma intensificação de contactos entre Educadores de rua, associações e outras organizações interessadas, permitindo assim um reforço das redes a vários níveis (local, regional, nacional e internacional). Esta interdependência entre os três objectivos permitiu uma maior eficácia na obtenção de resultados para cada um deles.

[TRAINING ON ADVOCACY]

[FORMAÇÃO EM ADVOCACIA]

01*A. WORKSHOP

The representatives of the fifteen partners of the Project STREAT who were in charge of the development of an awareness campaign to enhance the Social Street Work methodology in their country met in Lisbon for a week in late 2015 for a workshop on advocacy. The trainer, an expert in advocacy, guided the participants through theoretical sessions and practical exercises, including the composition of a first draft of a strategic plan, specific to each country.

The workshop steps:

A) Each participant began to make a diagnosis that took the shape of a «*state of art*» analysis and a list of existing good practices linked with Social Street Work in their country. As a first exercise, the participants, in groups of four, shared their testimonies about the situation of Social Street Work in their respective countries.

01*A. WORKSHOP

Os representantes dos quinze parceiros do projecto STREAT que tinham como incumbência desenvolver uma acção de sensibilização no seu país a favor do reconhecimento da metodologia do trabalho educativo de rua reuniram-se em Lisboa, durante uma semana em finais de 2015 para um workshop sobre advocacia.

A formadora, perita em advocacia, orientou os participantes através de sessões teóricas e de exercícios práticos, nomeadamente a realização de um primeiro esboço de um plano estratégico de acção específico para cada país.

Etapas do workshop:

A) Cada participante começou por realizar um diagnóstico sob forma de um "*estado da arte*" e de uma lista de cinco boas práticas relacionadas com o trabalho educativo de rua existentes no seu país.

STATE OF ART - YOUTH POLICIES & YOUTH WORKERS STATUS

- Is there any framework law about Youth Policies in your country / state / region / municipality?
- Is there any law in your country / state / region / municipality that mention the Social Street Work methodology?
- Is there any specific law in your country / state / region / municipality about children and youth in a street situation?
- What are your claims? In your opinion, what social, political and economic issues should be discussed? What policy with impact on youth would you think must be changed? And how?
- Is there any law in your country / state / region / municipality that recognizes a professional status for Social Street Workers?
- Is there any formal or informal network of associations like yours in your country?
- Do you have any experience in advocacy?
- If you already participated in an advocacy action before : what kind of planning tools were used?

Good Practice - I

Topics	Questions to be asked
Title	What are the best words to describe the good practice (GP)?
Date	When (month and year) was implemented the GP?
Place / geographical coverage	What is the geographical origin of the GP? Country, region, province, city, town...
Introduction	What are the context (the initial situation) and the issue? Give a short definition of the practice and mention the duration of its implementation.

ESTADO DA ARTE: POLÍTICAS DE JUVENTUDE E ESTATUTO DOS ACTORES DE JUVENTUDE

- Existe no seu país, no seu estado, na sua região e/ou na sua municipalidade, alguma lei de enquadramento sobre políticas de juventude?
- Existe no seu país, no seu estado, na sua região e/ou na sua municipalidade, alguma lei que refira a metodologia do trabalho educativo de rua?
- Existe no seu país, no seu estado, na sua região e/ou na sua municipalidade, uma lei específica que trate do tema das crianças e jovens em situação de rua?
- Quais são as vossas reivindicações? No vosso entender, que temas sociais, políticos, e económicos deveriam ser tratados? Quais são as políticas que têm um impacto sobre a juventude que desejariam ver alteradas? Como?
- Existe no seu país, no seu estado, na sua região e/ou na sua municipalidade, uma lei que reconheça o estatuto socioprofissional dos Educadores de rua?
- Existe no vosso país alguma rede formal ou informal de associações como a vossa?
- Têm alguma experiência em campanhas de advocacia?
- Se tiverem já participado numa campanha de advocacia: que ferramentas de planificação estratégica utilizaram?

Boa Prática I

Elementos	Perguntas a colocar-se
Título	Que designação descreve melhor a boa prática (BP)?
Data	Quando (mês ano) a BP foi criada?
Lugar / extensão geográfica	Qual é a origem geográfica da BP? Indicar se possível: o país, a região, a província, a cidade ou a aldeia.
Introdução	Qual é o contexto (a situação inicial) da problemática levantada? Dar uma breve definição da prática e indicar a duração da sua implementação.

Stakeholders/ players	Who were the beneficiaries or the target group? Who were the users? Who were the institutions, partners, implementation agencies and donors involved by the GP? At what stage of the implementation got they involved?
Methodological approach	What methodology was used or tested in order to raise the initial problem, to obtain positive results and, in the end, to create the GP? What was the process and how was it participative? How much time did you need to get results and to identify the key success factors of the GP?
Validation	Confirmation by the beneficiaries that the practice meets the needs or the initial problem. Was the GP validated with the stakeholders / end users? Short description of the GP validation process.
Impact	What is the impact of the GP on the beneficiaries? What is the impact of the GP on the association? What is the impact of the GP on the stakeholders?
Innovations and key factors of success	How is the GP a social innovation? What are the necessary conditions for a successful replication of the GP (in a similar context)?
Conditions	Which were the difficulties faced by the professionals and the challenges to be met? How did they manage it, regarding the context?
Contact	Person in charge of the project contacts, for any further information about the GP (e-mail, Skype).

In a first exercise, the participants, in groups of four, exchanged views on the situation of Social Street Work in their respective countries..

Partes interessadas/ actores	Quem são os beneficiários ou o grupo alvo? Quem são os utentes? Quais são as instituições, parceiros, agências e financiadores interessados pela boa prática em questão e a sua implicação é de que natureza?
Abordagem metodológica	Que metodologia foi utilizada ou experimentada para tratar a problemática inicial, tendo permitido a obtenção de resultados positivos e tendo conduzido à BP? Qual tem sido a abordagem e de que maneira o processo foi participativo? Quanto tempo foi necessário para tirar ensinamentos e identificar os factores chaves de sucesso da prática?
Validação	Confirmação pelos beneficiários de que a prática responde adequadamente às necessidades ou à problemática inicial. ABP foi validada com as partes interessadas / utentes finais? Breve descrição do processo de validação da prática.
Impacte	Qual é o impacte desta BP sobre os beneficiários? Qual é o impacte desta BP sobre a vossa associação? Qual é o impacte desta BP sobre as partes interessadas?
Inovações e factores chaves de sucesso	Em que medida a BP constitui uma inovação social? Que condições são necessárias para se poder reproduzir a BP com êxito (num contexto semelhante)?
Condicionantes	Quais são as dificuldades encontradas pelos profissionais e os desafios que se apresentam? Como isto foi encarado, dentro do contexto específico?
Contacto	Dados das pessoas e/ou do projecto (e-mail, skype), para se poder solicitar informações complementares acerca da BP.

Num primeiro exercício, os participantes, em grupos de quatro, partilharam testemunhos acerca da situação do trabalho educativo de rua nos seus países respectivos.

B) A second exercise, also conducted in little groups, consisted of making a *SWOT analysis* that allowed to list the strengths and weaknesses of the context of each country and to profit from the opportunities of action for an efficient advocacy. In every group, the participants helped each other to find their respective *opportunities*.

- Every participant suggested their national platform Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats.

Strengths	Development	Maintenance
Weaknesses	Growth	Survival
	Opportunities	Threats

- From the analyses of the *states of art* presented by anyone in the first exercise, the group members exchanged their views about the other's contexts.

Factor	Strength	Weakness	Importance

C) The third exercise was a brainstorming session about communication levels and involvement of the stakeholders. From the opportunities identified, every participant defined who his 'stakeholders' were. The rest of the group were invited to cooperate in the search for creative answers. The result was a frame that allowed to list the means and the actors to be mobilized to develop the advocacy activities related to the identified opportunity.

B) Um segundo exercício, também realizado em pequenos grupos, consistiu na construção de uma grelha de *análise SWOT* permitindo listar as forças e fraquezas do contexto de cada país e de extrair as oportunidades de acção para uma advocacia eficaz. Em cada grupo, os participantes entreajudaram-se na busca das suas respectivas *oportunidades*.

- Cada participante sugeriu as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças da sua plataforma.

Forças	Desenvolvimento	Manutenção
Fraquezas	Crescimento	Sobrevivência
	Oportunidades	Ameaças

- A partir dos *estados da arte* apresentados por cada um no primeiro exercício, os membros do grupo trocaram os seus pontos de vista a propósito do contexto do outro.

Factor	Força	Fraqueza	Importância

C) O terceiro exercício foi um brainstorming acerca da comunicação e da implicação das partes interessadas. A partir das oportunidades identificadas, cada participante definiu quem são as suas 'partes interessadas'. Os restantes membros do grupo foram convidados a cooperar na busca de soluções criativas. O resultado foi uma tabela que permitiu listar os meios e os intervenientes que serão mobilizados para desenvolver as actividades de advocacia ligadas à oportunidade identificada.

Table 3.1

Input	Focus	Activity	Output
The organization reality	"State of art"	Organization's characterization	"State of art" Doc
"State of art"	Opportunity	Analysis SWOT	Identified Opportunity
Identified opportunity	Means vs Stakeholders	Identify Stakeholders	Table 3.2.

Table 3.2

Opportunity	Identify means	Identify the Stakeholders	
		Those who are going to help in the communication and involvement of the Target Group	Target Group

Tabela 3.1

Input	Enfoque	Actividade	Output
A realidade da organização	"Estado da arte"	Caracterização da organização	Documento «Estado da arte»
"Estado da arte"	Oportunidade	Análise SWOT	Oportunidade identificada
Oportunidade identificada	Meios vs Partes interessadas	Identificar as partes interessadas	Tabela 3.2.

Tabela 3.2

Oportunidade	Identificar os meios	Identificar as Partes interessadas	
		Quem vai ajudar na comunicação e na participação do Grupo-alvo	Grupo-alvo

- Working on the *strategic action plan*:

The trainer helped the participants to produce a first draft of their strategic plan, answering the following questions:

- What are our aims?
- Activities: how, when and with whom?

The tables 3.1 and 3.2 were fulfilled step by step and were completed with the columns «date» and «indicator», in order to build a timetable and to measure the results.

1.2. TRAINING BOOKLET

After the workshop, participants received a **booklet** intended to help them build their knowledge about the planning and implementation of their advocacy strategy.

The booklet helped them to elaborate the strategic plans and allowed:

- To better define the concept of advocacy and to question its purpose, its utility and its feasibility;
- To find examples, ideas and strategies capable of serving as sources of inspiration for the development of the strategic plan as well as for the implementation of the awareness campaign.

SUMMARY OF THE TRAINING BOOKLET IN 10 POINTS

1.* What is advocacy?

Advocacy is an activity that aims to identify, embrace and promote a cause, that includes lobbying (strategies to influence legislation) and communication (promoting a cause).

What is the purpose for advocacy?

The purpose of advocacy is to influence policymakers in order to create changes to the system on which your organization mission depends, by shaping public policy at local, national, regional and international levels. Public policy is done through governmental or city council actions (laws, rules, funding priorities) that aim to

- Trabalho no *plano estratégico de acção*:

A formadora ajuda os participantes a realizarem um primeiro esboço do seu plano estratégico, respondendo às seguintes perguntas:

- Quais são os nossos objectivos?
- Actividades : como, quando e com quem?

As tabelas 3.1 e 3.2 foram preenchidas passo a passo, e foram completadas com duas colunas «data» e «indicador», o que permite desenhar um calendário e medir os resultados.

1.2. DOSSIÊ DE FORMAÇÃO

Depois do workshop, foi fornecido aos participantes um **dossiê** para que pudessem aprofundar os seus conhecimentos acerca da planificação e da implementação de uma estratégia de advocacia.

Este dossiê serviu de suporte para a elaboração dos planos estratégicos e permitiu:

- Definir melhor a noção de advocacia e interrogar a sua finalidade, sua utilidade e sua exequibilidade;
- Encontrar exemplos, ideias e táticas podendo servir de fontes de inspiração para o desenvolvimento do plano estratégico e a realização da campanha de sensibilização.

RESUME DO DOSSIÊ DE FORMAÇÃO EM 10 PONTOS

1.* O que é a advocacia?

A advocacia é uma actividade de promoção de uma causa, que inclui o lobbying (táctica para influenciar uma legislação) e uma estratégia de comunicação (divulgar a causa).

Qual é a finalidade da advocacia?

A finalidade da advocacia é influenciar os decisores, com o objectivo de provocar mudanças no sistema do qual depende o quadro da missão da organização. No caso do trabalho social de rua, o propósito de uma acção de advocacia será divulgar esta metodologia junto dos decisores (e do público em geral, assim como das

resolve a common issue of concern. In the case of Social Street Work, the purpose of an advocacy action will be to introduce that methodology to the policymakers (and the general public, as well as the stakeholders), to convince them about its relevance and, finally, to achieve the official recognition of that methodology and the recognition of a status of the Social Street Workers.

How?

To be successful it's important to involve three kinds of actors: the policymakers, the local network and the media. The target group is also important and can work as a strong support.

The most common advocacy tactics are:

- Lobbying
- Coalition building
- Media outreach
- Research
- Informing policymakers about various issues
- The stakeholders' engagement
- Educating the public on policy issues
- Building relationships with policymakers

2.* Benefits of advocacy

- By promoting a cause, the advocacy action makes the organization mission greater, giving an increased visibility to the social problems surrounding it.
- The advocacy action promoters introduce themselves, and can become informational resources for policymakers and other stakeholders, who generally need the expertise of organisations and field actors.
- Policymakers, community leaders, artists, journalists and opinion makers are very well connected and can be helpful in building relationships and making connections with other leaders, including funders, governmental or non-governmental entities, businesses, non-profits and faith leaders or public. That can be helpful to insure means for the organization structure.

partes interessadas), convencê-los da sua pertinência e, *in fine*, atingir o reconhecimento oficial desta metodologia assim como um reconhecimento do estatuto do Educador social de rua.

Como?

Para conseguir uma acção de advocacia, é importante implicar três grupos de actores: os decisores, a rede local e os médias. Isto sem esquecer o grupo-alvo, que pode funcionar como um sólido apoio da acção na retaguarda.

As técnicas mais utilizadas para a advocacia são:

- O lobbying
- A formação de uma coalizão
- A sensibilização dos médias
- A investigação
- A informação dos decisores
- A implicação das partes interessadas
- A sensibilização do público
- O contacto directo com os decisores

2.* Benefícios da advocacia

- Ao promover uma causa, a advocacia faz com que a missão da organização que o implementa progrida, proporcionando uma maior visibilidade aos problemas sociais que a envolvem.
- Os promotores da acção de advocacia dão-se a conhecer, e podem tornar-se pessoas recursos para os decisores e para outras partes interessadas, que geralmente precisam da perícia das organizações e actores de terreno.
- A construção de relações com pessoas influentes da comunidade (decisores, líderes comunitários, artistas, jornalistas e líderes de opinião) pode favorecer a obtenção de apoios e outros contactos susceptíveis de viabilizar ou reforçar a acção das organizações, nomeadamente ao nível dos meios, financeiros ou outros.

- Last but not least, if the policymakers are convinced that the cause is relevant, it's possible that they will take political decisions and eventually change or adapt rules or legislation towards the objectives presented by the activists.

3.* Is the organization ready to advocate?

The advocacy effort must go on only when the organization board has a clear understanding of its purpose and benefits. To get their support, it's necessary to follow the following steps:

- To talk about the benefits of advocacy, inviting, for example, board members of similar organizations who share the same opinion ;
- With the support of an attorney, to inform and to train the board about lobbying and laws, explaining the do's and don'ts for an advocacy campaign;
- To propose a plan and internal policies and procedures for the advocacy effort; this will often help relieve the concern of board members who are uncomfortable about the group's involvement. It is also important to have these policies and systems in place in order to be proactive and reactive to public policy when necessary. During this process the board can also determine the extent to which it wants to empower the staff to make decisions on policy and positions.
- To suggest to the board the adoption of statements indicating the position of the organization on legislative or administrative action. These statements should also provide background on the issue, a rationale for the position and a list of other organizations that share the same position (if possible).

4.* Crafting an Advocacy Strategic Plan

The strategic plan is a written document that basically contains answers to these nine essential questions:

- What do we want? (Goals)
- Who can give it to us? (Audience)
- What do they need to hear? (Message)
- Who do they need to hear it from? (Messengers)
- How can we get them to hear it? (Delivery)

- E finalmente, se os decisores ficarem convencidos do fundamento da causa defendida, poderão tomar decisões políticas e eventualmente alterar ou adaptar regulamentos ou a legislação no sentido pretendido pelos activistas.

3.* Será que a organização está pronta para encetar uma acção de advocacia?

O trabalho de advocacia só deve avançar quando for compreendido e apoiado pela direcção da organização. Para isso, deve-se proceder por etapas:

- Explicar os benefícios que pode trazer um trabalho de advocacia, organizando por exemplo um encontro entre a direcção e pessoas que partilham o ponto de vista que se quer defender;
- Com o apoio de um jurista, informar e formar a direcção sobre o tema do lobbying e sobre a legislação, explicando nomeadamente o que deve ser feito e o que não deve ser feito aquando de uma campanha de advocacia;
- Propor uma ideia de plano e procedimentos internos a aplicar no desenvolvimento do trabalho de advocacia, isto devendo servir entre outros para demonstrar a implicação do grupo; a direcção deverá definir até onde delega o seu poder de decisão ao staff no que concerne as posições a defender perante as políticas em vigor;
- A partir de informações fornecidas pelo staff, sugerir à direcção que adopte tomadas de posição, se possível sustentadas por uma descrição perspectivada do seu enquadramento, assim como uma lista de outras organizações que partilham as mesmas ideias.

4.* Elaborar um plano estratégico de advocacia

O plano estratégico é um documento escrito que resulta entre outros da resposta a nove perguntas essenciais:

- O que nós queremos? (Objectivos)
- Quem é o nosso alvo? (Audiência)
- O que precisam ouvir? (Mensagem)
- Quem deve transmitir a mensagem? (Mensageiros)
- Como fazer para sermos entendidos? (Difusão)
- O que temos à nossa disposição? (Recursos)

- What do we have? (Resources)
- What do we need to develop? (Gaps)
- How do we begin? (First steps)
- How can we tell if it's working? (Evaluation)

5.* Basic Advocacy Tactics – Engaging Policymakers

Engaging policymakers is critical for a successful advocacy effort. It begins with an introduction to the issues before building the relationship with the policymakers. Then, the policymaker must be convinced by the expertise of the advocacy actors (on issues and legislation of interest). There are three steps:

- Gathering information: to research in order to fully understand the relevant issues and to know if any related legislative initiative is in motion;
- Building relationships with policymakers and their staff: to focus on the officials that make the policies affecting your organization mission; to know their opinions, initiatives, experiences, responsibilities as well as eventual relationships with some of the organization board members; to inform them about the organization, to invite them for a presentation...
- Expertise: to become a resource for policymakers and staff, demonstrating an availability to give them information about issues related to the organization mission or about the reality of the populations in street situation, about researches, statistics... Finally, to try to convince them to adopt a position about legislation and to request their support, through writing or by paying them a visit.

6.* Tips for engaging Policymakers:

Before contacting policymakers or their staff:

- To be prepared: before the first call, make a list of topics to talk about;
- To ask for a meeting: don't rely only on e-mails; it's necessary to call, to write and to meet someone; if a policymaker is not available, it's nice to book a meeting with one of his staff members; policymaker staff can be crucial in order to achieve the proposed objectives;

- O que devemos melhorar? (Falhas)
- Por onde começar? (Primeiros passos)
- Como saber se a estratégia de advocacia é bem sucedida? (Avaliação)

5.* Técnicas básicas de advocacia – Envolver os decisores

O envolvimento de decisores é crucial para o êxito de um trabalho de advocacia. O primeiro passo é familiarizar-se com as problemáticas em causa, antes de criar uma relação com os decisores. Nessa altura dever-se-á convencê-los de que possuímos uma perícia nas áreas em causa assim como sobre a legislação afim. Três etapas, portanto:

- Juntar a informação: realizar uma pesquisa aprofundada, de modo a bem entender as problemáticas em causa e estar a par de eventuais iniciativas legislativas com elas relacionadas;
- Criar uma relação com os decisores e os seus staffs: apontar para os decisores mais relevantes (autoridades competentes nas políticas que têm influência sobre a missão da organização); conhecer as suas opiniões, iniciativas, experiências, responsabilidades assim como sobre um eventual relacionamento com dirigentes da organização; informá-los sobre a organização, convidá-los para uma apresentação...
- Fornecer expertise: posicionar-se como recurso para os decisores e os seus staffs, mostrar-se disponível para transmitir informações acerca das questões ligadas à missão da organização ou sobre a realidade das populações em situação de rua, investigações, estatísticas... In fine, tentar persuadir os decisores em adoptar uma posição sobre a legislação e solicitar o seu apoio, escrevendo-lhes ou fazendo-lhes uma visita.

6.* Dicas para envolver os decisores políticos:

Antes de entrar em contacto com os decisores e os seus staffs:

- Preparar-se: antes de fazer o primeiro contacto, estabelecer uma lista dos pontos a abordar na conversa;
- Solicitar um encontro: não se deve ficar pelo envio de e-mails; deve-se também telefonar, escrever e encontrar-se com alguém; se o decisor não está disponível, não hesitar em marcar uma reunião com um membro do seu staff; o staff do decisor pode ser decisivo para se conseguir atingir os objectivos da advocacia;

- To select the best spokesperson: it can be a staff member or a board member who could have a good network of contacts within the policymakers, or even a customer, whose direct testimony could raise awareness among the decision-makers.

During the meeting, don't forget:

- To be respectful and brief and to talk about only one policy issue at a time;
- To clearly say what is the organization we represent and what its position is on the issue;
- To demonstrate the economic and human impact of the decisions on the community;
- To not use jargon and don't get too technical; our level of expertise is not the same as our audience's (or his staff); his expertise is about legislative process and we need his help in order to determine when and how it is appropriate to try to influence the legislative process.
- After the meeting, to answer rapidly questions we eventually receive.

7.* Tactics for engaging grassroots network

The first thing to do is identify people and organizations who can be potential supporters of the cause we defend (usual or unusual partners). Then we must educate them about the policy issues and the basics of advocacy. The third step is to mobilize the network for action. Finally, it's important to maintain the network, in the case we need to repeat the process in the future.

- Identifying the network: to develop a list of personal contacts (one individual by eventual supporter organization: a staff member, a board member or a volunteer) and implement an efficient and constant communication system.
- Training the network: through different channels, (meetings, events, letters, messages, internet, briefings), offer information about the cause; and then share the advocacy tools (how to make contacts with policymakers, etc.)
- Mobilizing the network: after educating the partners, to ask them to contact the policymakers, in order to reinforce the action of awareness, giving them some suggestions about specific topics; a website (or a facebook page) and phone contacts are essential to facilitate information about the cause; it's

- Escolher o melhor orador: pode ser um membro da equipa, mas também um administrador que tenha um contacto privilegiado com o decisor, ou até um utente/beneficiário cujo testemunho directo pode sensibilizar o interlocutor.

Durante a reunião, deve-se:

- Ser respeitoso e conciso, e abordar um só assunto de cada vez;
- Bem explicar qual é a organização que se representa e qual é a sua posição sobre o assunto;
- Demonstrar o impacto (económico e humano) das decisões sobre a comunidade;
- Não ter um discurso demasiado técnico; o vosso domínio de expertise não é familiar para o decisor (ou seu staff); ele é, em contrapartida, o expert do processo legislativo; deve-se procurar a sua ajuda para determinar quando e como será adequado tentar influenciar o processo legislativo.
- Responder com brevidade às perguntas eventualmente colocadas a seguir.

7.* Táticas para envolver as suas redes locais

Deve-se em primeiro lugar identificar as pessoas ou as organizações que possam ser eventuais apoiantes da causa, quer sejam parceiros habituais, quer não sejam. A seguir deve-se informar essas pessoas acerca do objecto da advocacia. Finalmente, deve-se mobilizar a rede de apoiantes para a implementação da acção propriamente dita e, se possível, manter o contacto com todos para eventuais outras acções a desenvolver no futuro.

- Identificar a rede: elaborar uma lista de contactos pessoais (uma pessoa por organização susceptível de apoiar a causa: membro do staff, membro da direcção ou voluntário) e implementar um sistema de comunicação eficaz e duradouro.
- Formar a rede: através de uma multiplicidade de canais (reuniões, eventos, cartas, mensagens, internet, sessões de esclarecimento), disponibilizar a informação sobre as problemáticas relacionadas com a causa defendida, e a seguir partilhar as ferramentas de advocacia (como entrar em contacto com os decisores, etc.).
- Mobilizar a rede: depois de se ter informado e formado os parceiros, pedir-lhes que também eles entrem em contacto com os decisores, de forma a reforçar

also important to encourage the network to involve new potential supporters, spreading the information to a broader audience.

- Feeding the network: it's important to keep up with the communication to the network regarding the policy issues even when we have no specific advocacy task, sharing information, reflections, reports, news and other policy updates of interest; other good practices: to keep the contact list up to date and to evaluate the effectiveness of the network, considering changes in the composition of the supporters and/or in the communication methods.

8.* Strategies for media outreach

A successful advocacy campaign includes effective outreach to the media. The steps are: to define the goals and the audience, build up a core message and, finally, choose the right channels and messengers.

- To define the goals: long-term goals (e.g.: to prevent dropout among youngsters) and short-term goals (e.g.: to organize non-formal education workshops)
- To define the audience: the recipients of the message are the policymakers but also the general public; the message and the channels will vary according to the target group (depending on the policymaker competences, the territory, the focused age range within the public...)
- To shape a core message that can be tailored for each audience; successful messages have two basic components: an appeal to what is right and an appeal to the audience's interests.
- To choose the tactic and the messenger: how to get the audience to hear the message and who will deliver it. Depending on the goal, audience and message, the challenge consists in selecting the right way(s) to reach the audience(s) through traditional and social media:
 1. Print media: newspaper articles (editorials and guest columns) and letters to the editor;
 2. Television and radio: to pitch a story to suggest news about an issue or an event linked to the cause in order to grab the reporter's attention, it's important to talk about the human and economic aspects of the issue;

a acção de sensibilização, sugerindo-lhes alguns temas específicos; um sítio internet (ou página facebook) e contactos telefónicos são indispensáveis para que todas as partes interessadas possam ter acesso às demais informações sobre o assunto; é também importante sugerir uma divulgação em direcção a um universo mais abrangente, para possibilitar a implicação de novas pessoas e organizações.

- Alimentar a rede: deve-se tanto quanto possível manter uma comunicação regular com os parceiros, mesmo quando não existem tarefas para realizar, partilhando informações, reflexões, relatórios, notícias, etc.; é muito importante manter a lista dos parceiros actualizada e avaliar a eficácia da rede (resultados) e eventualmente rever a composição dos parceiros, assim como os meios de comunicação utilizados.

8.* Tácticas para a difusão mediática

Uma campanha de advocacia bem sucedida inclui a divulgação eficaz através dos meios de comunicação. Os passos a seguir são: definir os objectivos, definir os destinatários (a audiência), construir uma mensagem simples e, finalmente, escolher os canais e os mensageiros.

- Definir os objectivos : a longo prazo (por exemplo: prevenir o abandono escolar) e a curto prazo (p.ex.: organizar workshops de educação não formal);
- Definir os destinatários (a audiência): serão os decisores, mas também o público em geral; a mensagem e os meios a utilizar dependerão das características do público-alvo (competências do decisor, território, faixa etária a privilegiar dentro do grande público...)
- Elaborar uma mensagem clara, que deverá ser adaptada para cada tipo de audiência. Dois ingredientes são indispensáveis: um apelo para o que é justo e um apelo ao que é do interesse da própria audiência.
- Escolher a táctica e o mensageiro: para que a mensagem chegue à audiência, deve-se encontrar o canal e o mensageiro certos. Uma panóplia de possibilidades existem:
 1. Imprensa escrita: artigos em jornais (editoriais e colunas de opinião) e correio dos leitores;

3. Websites: to create a dedicated page for the advocacy effort; the page should be easy to find from the homepage, updated frequently to include background information, including calls to action.
4. Blogs: to encourage customers and community leaders to write guest posts for a blog about how they are impacted by the issue; to include links to outside sources, news stories and to the organization website and facebook page.
5. Facebook: to create a dedicated page for the cause and encourage supporters to share it with their Friends; updates and calls to action must be scheduled;
6. Twitter: to tweet short sound bytes for others to retweet; Twitter is best when used to encourage quick action;
7. YouTube: to make short videos (about 2 minutes) with testimonies from the field or from people who are supporting the campaign; to include links to the website, facebook page and twitter account.

9.* Advocacy Activities – Election year

An election year can be a good opportunity to make better advocacy work, since the political issues are debated in meetings and media. Politicians must inform themselves about the issues and seek expertise. Civil society organizations are in a unique position to raise awareness and inform both candidates and voters. Organizations working on the field are trusted in communities as nonpartisan entities, and can initiate advocacy activities specifically related with the electoral context, such as:

- Candidate questionnaires: to provide the same questions on a broad range of topics to all candidates related with issues about the advocacy effort;
- Candidate forums or debates: to invite all the candidates for forum events and to provide equal time for each candidate to answer a broad range of questions moderated by a neutral moderator;
- To educate candidates: to call, write or visit candidates to inform them about the organization and its mission;

2. Televisão, rádio: realizar um pitch para sugerir a um jornalista uma história para contar sobre a problemática ou na ocasião de um evento. Para que tenha impacto, os aspectos humanos e/ou económico devem estar claramente evidenciados;
3. Sítios internet: criar uma página dedicada à campanha de advocacia, facilmente acessível, regularmente actualizada, que contém a informação recolhida e os apelos à participação;
4. Blogs: criar um blog e sugerir aos parceiros, beneficiários, líderes de opinião que coloquem nele posts ou testemunhos ligados com a temática; inserir links para outros sítios e outras fontes, informações, páginas facebook...;
5. Facebook: criar uma página dedicada à causa e sugerir aos parceiros que a partilhem com os seus amigos. As actualizações e os apelos à participação devem ser planificados;
6. Twitter: deve ser usado para acções a curto prazo, para publicar breves informações;
7. YouTube: realizar cutos vídeos (com máximo 2 minutos) com testemunhos de terreno ou de personalidades que desejem apoiar a campanha; deve-se evidentemente inserir neles um link para o sítio internet, a página facebook e a conta twitter.

9.* Actividades de advocacia – Ano eleitoral

Em anos de eleições, torna-se talvez mais fácil realizar uma campanha de advocacia, dado que as questões políticas estão presentes nas reuniões, nos media, e os candidatos devem informar-se e posicionar-se perante as problemáticas que afectam a sua população e o seu território. As organizações da sociedade civil têm a oportunidade de serem mais ouvidas, ou mesmo de serem procuradas pela sua expertise. Elas podem também tomar a iniciativa de organizar actividades de advocacia especificamente ligadas ao acto eleitoral que se avizinha, como por exemplo:

- Questionário aos candidatos: envia-se aos diferentes candidatos um leque de perguntas relacionadas com a causa defendida;
- Comícios e fóruns de candidatos: organização de um debate entre candidatos acerca das questões relacionadas com a campanha em curso;

- To encourage voting: to increase social participation activities among customers and staff in order to encourage the participation in the elections both as voters and as candidates.

10.* Evaluating advocacy

Evaluating advocacy efforts helps to assess the progress of the efforts and offers suggestions for navigating through the work, in particular to know the real impact in educating the grassroots network, building relationships with policy-makers and increasing the presence of the policy issue in the media. Assessing progress on these benchmarks will help to reach an ultimate goal, such as changing a public policy.

Suggestions for evaluating the accuracy of the advocacy strategic plan implementation:

- Plan for evaluation: to consider assigning a member of staff's time for regular assessment (making a timetable), with previously defined qualitative and quantitative indicators.
- Short and long-term visions: policy change is a lengthy process that requires the accomplishment of many benchmarks: to consider how to evaluate the benchmarks as well as the long-term goal.
- Overall vision of the advocacy plan: evaluating the strategy and revisiting the questions raised in the initial advocacy plan, asking questions such as: are we aiming at the right audiences and are we reaching them? It's important to make midcourse corrections and redirect the focus when necessary.

- Informação e formação destinadas aos candidatos: comunicação aos candidatos da existência da organização, das suas actividades e das suas posições acerca das temáticas que lhe dizem respeito;
- Apelo ao voto: comunicações em direcção a diversos públicos (staff, administradores, beneficiários, apoiantes, parceiros, populações e outras partes interessadas) que lembrem a utilidade da participação de cada um no acto eleitoral em prol da causa defendida.

10.* Avaliação da advocacia

Uma avaliação contínua ao longo de toda a campanha de advocacia (e não só no final do processo) é útil para poder adaptar o melhor possível as mensagens e os métodos utilizados.

Conselhos para uma avaliação mais criteriosa do plano estratégico de advocacia:

- Plano de avaliação: entregar a um membro do staff a tarefa de realizar avaliações regulares (estabelecer um calendário), determinando de antemão os indicadores quantitativos e qualitativos a utilizar;
- Visão a curto e longo prazo: os resultados a longo prazo (mudanças de política, novas legislações...) são frutos de processos demorados, que só se alcançam com a conjunção favorável de vários parâmetros; é muito útil avaliar a evolução desses parâmetros que, essa sim, acontece a curto/médio prazo.
- Visão de conjunto do plano de advocacia: para avaliar a estratégia com critério, deve-se visitar regularmente as questões colocadas no princípio, o que permite verificar se os alvos foram acertados e se as audiências foram atingidas e, se necessário, corrigir o que não está a funcionar.

[IMPLEMENTATION PROJECT STREAT]

[IMPLEMENTAÇÃO PROJECT STREAT]

In the specific case of the project STREAT, the objective was *to carry out advocacy and awareness campaigns* to boost the policymakers to change the legal framework for the **recognition of the methodology of Social Street Work and status of its workers**. The project indicated: *Finally, the inclusion or the development of the methodology of Social Street Work in the youth policies should have been debated in all partner countries* following the development of recommendations - substantiated in the local context - for the competent authority for youth policy.

The expected result: The general public and decision makers in fifteen countries of youth policy have been achieved through awareness campaign and advocacy for the recognition of Social Street Work methodology, and the status of the Social Street Worker. Petitions to this effect were signed by at least five figures in each partner country.

No caso específico do projecto STREAT, o objectivo era *levar a cabo acções de advocacia e de sensibilização* susceptíveis de conduzir, a prazo, ao reforço do quadro legal do **reconhecimento da metodologia do trabalho educativo de rua e do estatuto dos educadores socioeducativos**. O projecto mencionava que, *no final, a inclusão ou o desenvolvimento da metodologia do trabalho educativo de rua nas políticas de juventude deverá ter sido debatida/o em todos os países parceiros*, no seguimento da elaboração de recomendações – devidamente sustentadas em função do contexto local – destinadas às autoridades competentes em matéria de políticas de juventude.

O resultado esperado: O público em geral e os decisores em matéria de políticas de juventude de quinze países foram alcançados pela campanha de sensibilização e de advocacia destinada a promover o reconhecimento do trabalho educativo de rua e o estatuto do educador socioeducativo. Petições neste sentido foram assinadas, pelo menos, 5 personalidades em cada país parceiro.

About long-term effects:

*The expected effects of the advocacy (the integration of the recommendations into legislative texts, and the benefits for youth workers, organizations and the accompanied populations) must happen during the «post-project». The actors of the project will remain alert to the evolution of the issue which has been the subject of the advocacy process, in order to continue the efforts for an effective recognition of the profession that could lead to better work conditions and additional resources for a certifying training for youth workers. A better social and educational work at a local level means **a more successful reintegration of young people in difficulties**, less youth unemployment, school drop-out delinquency and social suffering. A testimony of the whole process of the Project STREAT, materialized into the Fascicle #5_«Advocacy Training and implementation», will be able to become a reference work for new advocacy experiences to be developed by the STREAT actors or by other participatory actions promoters.*

After the training held in 2015 in Lisbon, the partners built up their advocacy effort following several stages:

- Meetings at national level for good practices exchanges and production of recommendations.
- Making a strategic action plan.
- Producing a vademecum.
- Awareness campaign.
- Collecting signatures (petitions).

In June 2016, all the project STREAT partners met in Rufisque, Senegal, and had the chance to present and improve their action plan. During the meeting, the following activities have also been realized:

- Production of common recommendations (international).
- Performing an advocacy activity with the local policymakers (and the general public).

On Friday 1st of July an advocacy activity «against exclusion» was presented, in which recommendations were produced on a participatory way and were communicated, through different channels, to the decision makers, civil society representatives and the general public.

No que diz respeito aos efeitos a mais longo prazo:

*Os efeitos esperados do trabalho de advocacia (a incorporação das recomendações nos textos legislativos, e as consequentes benefícios para os educadores socioeducativos, as organizações e as populações acompanhadas) deverão acontecer no «pós-projecto». Os actores do projecto manter-se-ão atentos quanto à evolução da temática levantada durante o processo de advocacia, de modo que um reconhecimento efectivo da profissão possa permitir o acesso a melhores condições de trabalho e meios acrescidos para uma formação qualificante dos educadores socioeducativos. Uma educação socioeducativa de melhor qualidade a nível local deverá conduzir a **uma maior reinserção dos jovens com dificuldades**, levando assim a uma redução do desemprego dos jovens, do abandono escolar, da delinquência e do sofrimento social. Um testemunho de todo o processo, corporizado no Fascículo #5 «Advocacia_Formação e implementação», poderá servir de obra de referência para novas experiência de advocacia conduzidas pelos actores do projecto ou por outros promotores de acções participativas.*

No seguimento do workshop de 2015 em Lisboa, os parceiros construíram o seu trabalho de advocacia em várias etapas, ao longo do 2016:

- Reuniões das redes nacionais para partilha das boas práticas e a redacção de recomendações
- Elaboração do plano estratégico de advocacia
- Elaboração de um vademecum
- Campanha de sensibilização
- Recolha de assinaturas (petições)

Em junho de 2016, uma reunião entre todos os parceiros em Rufisque, Senegal, permitiu a cada parceiro apresentar e aperfeiçoar o seu plano de acção. Esse encontro permitiu também realizar as seguintes actividades:

- Elaboração de recomendações comuns (internacionais)
- Realização de uma acção de advocacia concreta junto dos decisores locais (e do público em geral)

Foi assim que um dos dias do encontro, sexta-feira 1 de julho, foi dedicado a uma acção de advocacia «contra a exclusão social» em que recomendações elaboradas em conjunto foram comunicadas, através de diversos canais, para os decisores, representantes da sociedade civil e o público em geral.

The action consisted of four stages:

01. The day before: the regional groups met with the purpose of reflecting about recommendations.

A acção desenvolveu-se em quatro etapas:

01. Na véspera: os grupos regionais reuniram-se para reflectir acerca das recomendações.



The group America

O grupo América

02. Morning: political session, in the presence of well-known personalities, partners, supporters and volunteers and journalists.

02. Manhã : sessão política, na presença de personalidades, parceiros, simpatizantes, voluntários e jornalistas.



Political session

Sessão política

03. Afternoon: international caravan parade in the different sectors of the Rufisque district.

03. Tarde: Desfile de uma caravana internacional nos vários sectores da comuna de Rufisque.



International caravan in Rufisque neighbourhoods

Caravana internacional desfilando nos bairros de Rufisque

04. The caravan stops four times to meet with the local authorities of Rufisque's municipalities .

04. A caravana pára quatro vezes para encontrar-se com os responsáveis autárquicos das municipalidades de Rufisque.



Awareness of local authorities

Sensibilização dos decisores locais.

In December 2016, at the end of the STREAT project, the Senegalese profited from this awareness-raising effort, which was achieved through the signed support of the recommendations by numerous decision-makers and personalities in order to promote Social Street Work as a mean of combating social exclusion, not only in the Rufisque area but also in many other Senegalese municipalities.

Text of the Senegalese petition: *"I, the undersigned, express my adhesion and my support to the recognition of the status of the Social Street Worker. Their actions are critical for the inclusion of children and young people in vulnerable situations, and for the improvement of the living conditions of populations."*

During the last months of 2016, similar advocacy activities (collect supporters by signing petitions) were run by other STREAT partners in their countries.

No fim do projecto, em dezembro de 2016, os parceiros senegaleses recolheram os frutos deste esforço de sensibilização, concretizado através da assinatura por numerosos decisores e personalidades das recomendações que pugnam para a promoção do trabalho educativo de rua como forma de luta contra a exclusão social, não só no território da cidade de Rufisque mas em muitas outras localidades senegalesas.

Texto da petição senegalesa: *«Eu, abaixo-assinado, exprimo a minha adesão e todo o meu apoio ao reconhecimento do estatuto de Educadores de rua. As suas acções são determinantes na inserção das crianças e jovens em ruptura e no melhoramento das condições de vida das populações.»*

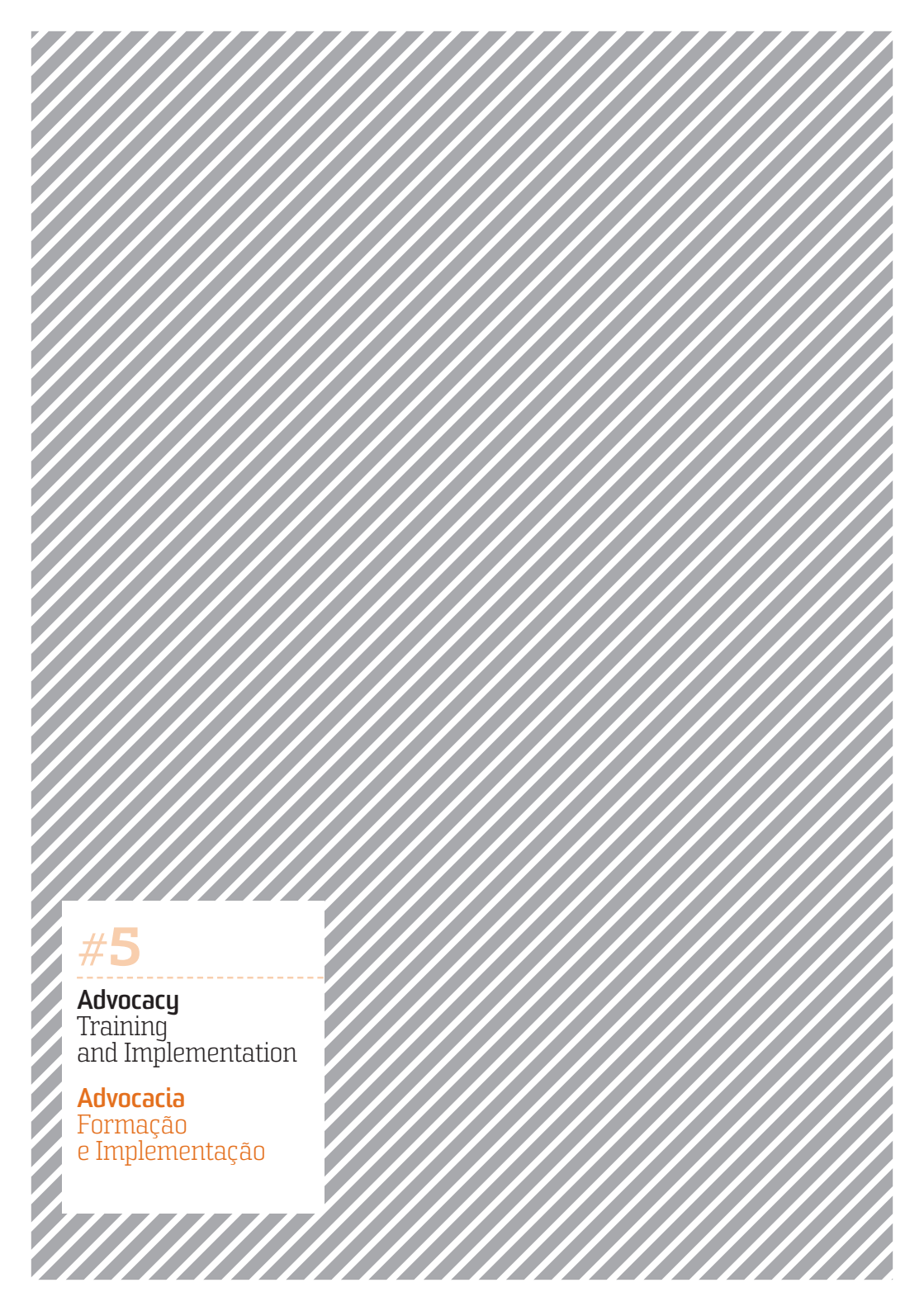
Ao longo dos últimos meses de 2016, as acções de advocacia nos outros países parceiros do projecto STREAT encerraram-se por acções semelhantes de recolha de assinaturas (petições).

BIBLIOGRAPHY

- **Advocacy and communication strategy of the Global Health Workforce Alliance:** 2009 – 2011, Global Health Workforce Alliance, 2009
- **Advocacy, Communications and Social Mobilization for TB Control**, Report of the Regional Workshop, Colombo, Sri Lanka, 2010
- **Formation en matière de plaidoyer : une trousse à outils**, Projet **People's Peace-making Perspectives**, Londres, 2012
- **Unicef Advocacy toolkit**, United Nations Children's Fund (UNICEF), New York, 2010

BIBLIOGRAFIA

- **Advocacy and communication strategy of the Global Health Workforce Alliance:** 2009 – 2011, Global Health Workforce Alliance, 2009
- **Advocacy, Communications and Social Mobilization for TB Control**, Report of the Regional Workshop, Colombo, Sri Lanka, 2010
- **Formation en matière de plaidoyer : une trousse à outils**, Projet **People's Peace-making Perspectives**, Londres, 2012
- **Unicef Advocacy toolkit**, United Nations Children's Fund (UNICEF), New York, 2010



#5

Advocacy
Training
and Implementation

Advocacia
Formação
e Implementação