



MANUAL DE CAPACITACIÓN

¡Adelante con la juventud!

Herramientas para la acción conjunta de actores clave
en la promoción de las y los jóvenes

Publicado por:
Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn/Alemania
T +49 (0) 61 96 79-0
F +49 (0) 61 96 79-1115
I www.gtz.de

Responsable para la reedición/Contacto:
Proyecto Sectorial “Implementación de los derechos
de niños e jóvenes”
Tina Silbernagl
E youth@gtz.de
I www.gtz.de/youth

Fotografías:
Proyecto Sectorial “Dinámica poblacional, salud sexual
e reproductiva e derechos”
Proyecto Sectorial “Implementación de los derechos
de niños e jóvenes”

Ilustraciones:
Jessica Störmer

Contenido:
Alexander Erich, evaplan GmbH
Christiane Frische, GTZ
Dr. Timo Weihnacht, GTZ

Diseño:
Nikolai Krasomil
www.design-werk.com

Índice

Introducción	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 El concepto “¡Adelante con la juventud!”: Una caja de herramientas para la colaboración entre partes interesadas y el fomento de los jóvenes”	6
1.3 Sobre este manual	9
1.4 Preparativos	10
Cómo empezar	12
2.1 Cómo crear un ambiente favorable 1 (código de conducta)	13
2.2 Cómo crear un ambiente favorable 2 (expectativas y temores)	14
2.3 Cómo llegar a conocerse 1 (mapas sociales y formar filas)	15
2.4 Cómo llegar a conocerse 2 (telaraña)	16
2.5 Cómo llegar a conocerse 3 (escudo de armas)	17
Módulo 1: Cómo crear conciencia	18
3.1 Percepciones y estereotipos sobre la juventud 1 (escala de opiniones)	19
3.2 Percepciones y estereotipos sobre la juventud 2 (encuesta a modo de “fotografía instantánea”)	20
3.3 Participación de la juventud: ¿por qué? ¿quién? ¿cómo? (ponencia)	21
3.4 Derechos de los niños y jóvenes 1 (ponencia)	22
3.5 Derechos de los niños y jóvenes 2 (ponencia)	23
3.6 Análisis de partes interesadas 1 (exhibición)	24
Módulo 2: Análisis para el fomento de los jóvenes	25
4.1 Análisis 1 (análisis del árbol de problemas)	26
4.2 Temas específicos de los jóvenes (ponencia)	28
4.3 Análisis 2 (mapa de servicios para jóvenes)	29
4.4 Análisis 3 (rutina diaria)	32
4.5 Análisis 4 (análisis de género)	33
4.6 Análisis de partes interesadas 2 (matriz de actividades)	34
Módulo 3: Cómo promover la colaboración entre las partes interesadas	36
5.1 Beneficios de la cooperación (ponencia)	37
5.2 Análisis de partes interesadas 2 (diagrama de Venn)	38
5.3 Formas de cooperación entre partes interesadas (ponencia)	40
5.4 Modalidades de organizaciones juveniles (ponencia)	41
5.5 Formas institucionalizadas de fomento de los jóvenes (ponencia)	42
5.6 Modos de cooperación 1 (planificación estratégica)	43
5.7 Modos de cooperación 2 (próximos pasos)	45

Módulo 4: Cómo planificar el fomento de los jóvenes	46
6.1 Cómo definir las prioridades (discusión en grupos de enfoque – “focus groups”)	47
6.2 Cómo definir las prioridades (asignación de puntos)	49
6.3 Políticas juveniles y planes de acción (ponencia)	50
6.4 Plan de acción (ejercicio de planificación)	51
Resumen y evaluación	53
7.1 Resumen (ponencia)	54
7.2 Evaluación (votación)	55
7.3 Evaluación (lanzar los dados)	56
7.4 Cierre (“certificados de aprecio”)	57
Anexos	
Anexo 1: Sugerencias para el facilitador	58
Anexo 2: Revitalizantes y recapitulaciones	60
Anexo 3: Establecimiento de “alianzas de adultos y jóvenes”	63
Anexo 4: Lista de control para diseñar los talleres	65
Anexo 5: Lista de control para la organización de los talleres	66
Anexo 6: Lista de control para la preparación de contribuciones temáticas	68
Anexo 7: Modelo de programa y agenda (para cuatro talleres de 2 días)	68
Anexo 8: Programa modelo y agenda (para un taller de 5 días)	72
Anexo 9: Referencias bibliográficas	74

Introducción

1.1 Antecedentes

La mayor parte de la población mundial es joven y vive en países pobres. En muchos de los países contraparte de la cooperación alemana para el desarrollo, los niños (hasta los 14 años) y los jóvenes (de 15 a 24 años) constituyen el 60-70% de la población. Estos jóvenes se enfrentan a múltiples desafíos, como el desempleo, el deterioro del entorno familiar, el comportamiento sexual de riesgo, para nombrar solamente unos pocos, y se ven confrontados con los efectos de la pobreza estructural. Es más, muchas veces están políticamente marginados y no participan en las decisiones fundamentales y en los procesos de toma de decisiones relevantes para ellos. Los jóvenes poseen un potencial generalmente inexplorado. Además de constituir la mayoría demográfica, la juventud son el pilar económico en muchas comunidades. El desarrollo significativo, la reducción de la pobreza y los procesos de transición o consolidación democrática deben considerar las necesidades y el potencial de los jóvenes.

En 1989, la Asamblea General de las Naciones Unidas promulgó la Convención de los Derechos del Niño (CDN), la cual ha sido ratificada por todo el mundo con la excepción de dos países, y funciona como el marco legal para la protección de los derechos del niño. A pesar de haberse logrado un progreso, las violaciones de los derechos del niño son comunes en países de todo el mundo y todavía hay mucho por hacer. A través de la CDN se produjo un cambio de paradigma en la manera de considerar a los jóvenes: poseen derechos, y los gobiernos que han ratificado la Convención están obligados a proteger estos derechos. Esto significa en la práctica que, por un lado, los jóvenes deben ser protegidos frente a las violaciones de los derechos humanos, y por otro, ya no se les considera como receptores pasivos sino como agentes activos del cambio social. Por consiguiente, es necesario realizar cambios estructurales que permitan crear entornos políticos, instituciones y organizaciones favorables a los niños y jóvenes. Al mismo tiempo, deben fomentarse enfoques dirigidos a empoderar a los jóvenes para que puedan exigir y hacer uso de sus derechos participativos.

La importancia de los jóvenes para los procesos de desarrollo y la reducción de la pobreza ha sido reconocida por las instancias políticas nacionales e internacionales. Cuatro de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas y sus respectivos indicadores mencionan directa o indirectamente a los jóvenes. Por consiguiente, los jóvenes han adquirido un creciente estatus, y las organizaciones nacionales e internacionales así lo reconocen. Además, el Gobierno Federal alemán ha incluido el fomento de los jóvenes en su plan de acción nacional para la reducción de la pobreza.

El fomento de la niñez y la juventud ha sido un área temática de la cooperación alemana para el desarrollo durante muchos años, y se han recogido y documentado una amplia gama de experiencias de los programas y proyectos realizados en todo el mundo. La cooperación alemana para el desarrollo utiliza un “enfoque multinivel” para el fomento de los jóvenes, lo cual significa que los programas tienen como objetivo diversos niveles de intervención. En el nivel macro, se ofrece asistencia técnica a los gobiernos nacionales y a organizaciones no gubernamentales y paraestatales que se ocupan de personas jóvenes con el fin de fomentar un entorno de políticas eficaz y la integración de temas relativos a la juventud en las estrategias nacionales. En el nivel meso, se apoya a las estructuras gubernamentales y no gubernamentales a cargo del fomento de los jóvenes, a través de actividades en red y medidas para el desarrollo de capacidades. Las metas principales están centradas especialmente en instituciones a nivel de consejos municipales y gobiernos provinciales y distritales. En ellos, la participación juvenil constituye un requisito esencial para un fomento exitoso de los jóvenes. Por último, en el nivel micro, el enfoque se sitúa en el empoderamiento de los jóvenes. Aquí se ponen a prueba, documentan y difunden los enfoques innovadores.

Puesto que los proyectos dedicados exclusivamente a los jóvenes no son muy frecuentes en la cooperación alemana para el desarrollo, el fomento de los jóvenes se considera como un tema transversal que debe tomarse en cuenta en la planificación, implementación y monitoreo de los programas de otros sectores. Los sectores pertinentes incluyen programas de educación, salud, formación profesional, buena gobernanza, descentralización y

planificación urbana. Aquí pueden utilizarse y aplicarse los enfoques y métodos del fomento de los jóvenes en diversos contextos.

Para este propósito se desarrolló la herramienta “¡Adelante con la juventud!”. Ésta puede aplicarse en la fase inicial de un nuevo proyecto o programa de fomento de los jóvenes o para añadir algunos componentes o elementos del fomento de los jóvenes a otros proyectos o programas existentes en otros sectores. “¡Adelante con la juventud!” se dirige a los programas gubernamentales y no gubernamentales, proyectos, organizaciones e instituciones en diferentes sectores que se ocupan de los jóvenes. Puede resultar especialmente importante para los procesos de descentralización y para los niveles administrativos comunales.

“¡Adelante con la juventud!” fue ensayado en el proyecto de la GTZ “Desarrollo juvenil a través del fútbol” (YDF por su sigla en inglés) en Sudáfrica, en febrero de 2008, y ha sido adaptado a los contextos locales y a los participantes. En este taller participaron miembros de foros de liderazgo para la juventud, organizaciones deportivas y de desarrollo y personas jóvenes designadas por los consejos deportivos locales. El proyecto GTZ/YDF, al igual que las contrapartes locales del proyecto, realizarán un seguimiento del plan de acción y de los resultados del taller. Estas experiencias se han incluido en el presente manual.

Algunos métodos y módulos de este manual se utilizaron en el proyecto de la GTZ “Empoderamiento y desarrollo de los jóvenes en Kosovo” (EDYK por su sigla en inglés) para capacitar en conjunto a líderes jóvenes y funcionarios comunales para asuntos de la juventud. Se utilizaron otros métodos en un proyecto de cooperación del Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED), el Servicio Civil para la Paz (ZFD), la GTZ y UNICEF en Ruanda. El objetivo de los talleres realizados consistió en institucionalizar los derechos de los niños en el trabajo diario de la administración recientemente descentralizada de Ruanda.

Estos diferentes contextos señalan que el “enfoque integrado y participativo del fomento de los jóvenes” puede ser aplicado a diversos proyectos y programas,

siempre y cuando el enfoque general, los módulos y los métodos se adapten a las circunstancias locales.

1.2 El concepto “¡Adelante con la juventud!”:

Una caja de herramientas para la colaboración entre partes interesadas y el fomento de los jóvenes”
“¡Adelante con la juventud!: Una caja de herramientas para la colaboración entre partes interesadas y el fomento de los jóvenes” se basa en un enfoque integrado y participativo. Apoya a las partes interesadas en sus esfuerzos por hacer realidad los derechos de los niños y jóvenes. Esta caja de herramientas tiene como objetivo reunir en el nivel meso a las partes interesadas gubernamentales y no gubernamentales que trabajan con personas jóvenes (consejos municipales y gobiernos provinciales y distritales) para la implementación conjunta de servicios y actividades para la juventud. El enfoque tiene como objetivo apoyar el desarrollo de estructuras que sirvan como marco para una futura cooperación entre las partes interesadas. Se fortalecen las capacidades de las organizaciones y al mismo tiempo se apoyan los esfuerzos en la formación de redes. De esta manera, las organizaciones juveniles y sus representantes jugarán un rol central en el fomento de la participación de los jóvenes.

Los siguientes tres ejemplos señalan situaciones o contextos en los cuales será útil la caja de herramientas “¡Adelante con la juventud!”:

Ejemplo 1

El departamento de servicios sociales del consejo municipal tiene la tarea de concebir planes operativos e implementar estructuras. Su programa ha establecido relaciones de trabajo con el departamento y se esfuerza por fomentar actividades juveniles en la ciudad. Sin embargo, varias partes interesadas trabajan con jóvenes. Usted ve la necesidad de reunir a estas partes interesadas y de establecer estructuras para la cooperación y la coordinación de sus diversos servicios y actividades. Usted se ha comunicado con los respectivos colegas del consejo municipal. Ellos concuerdan con su observación y desearían iniciar un proceso que aumente la cooperación entre las partes interesadas.

Ejemplo 2

Recientemente se ha fundado un “foro juvenil” a modo de red regional de los programas y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que ofrecen servicios a los jóvenes y llevan a cabo actividades juveniles. El foro debe coordinar el trabajo de diferentes partes interesadas en el departamento. Los miembros del “foro juvenil” incluyen organizaciones y grupos juveniles, departamentos distritales y provinciales a cargo de los servicios sociales, programas de desarrollo de diversos sectores como salud y formación profesional que se encargan de los jóvenes. Los conocimientos y habilidades de los participantes en relación al fomento de los jóvenes son muy diferentes, pero, en general, son más bien limitados o se restringen a un área específica de fomento. Este taller les proporciona algunas informaciones relativas al fomento de los jóvenes. Los participantes discuten y se ponen de acuerdo tanto en sus áreas prioritarias de trabajo como también en su modo de cooperación.

Ejemplo 3

En su país se desarrolló un plan de acción para los derechos de los niños y jóvenes y fue aceptado por el Parlamento o Asamblea Legislativa y por las instancias políticas de decisión. No existen capacidades y conocimientos suficientes en el nivel meso o en el nivel distrital o municipal durante la fase de implementación. Además, todavía no se han definido las responsabilidades. Es necesario reunir a las antiguas y a las nuevas partes interesadas en el campo del fomento de los derechos de los niños y jóvenes tanto para la cooperación como para obtener conocimientos en este campo.

En consecuencia, “¡Adelante con la juventud!” tiene como meta captar a profesionales provenientes de diversos sectores de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, instituciones y programas de la cooperación para el desarrollo, que actúen en ámbitos iguales o similares a los descritos anteriormente. El manual aquí presentado sirve como una herramienta práctica y útil para lograr este fin.

“¡Adelante con la juventud!” consiste en una serie de talleres, llamados también “módulos” en el presente texto. A lo largo de los talleres se reúne a diversas partes interesadas en una “mesa redonda” con el fin de fomentar el surgimiento de una red de partes interesadas para el análisis, la planificación y la implementación conjunta de actividades para la juventud. Cada módulo consta de un enfoque y un objetivo distintos:

Módulo 1 - Cómo crear conciencia

El primer módulo tiene como meta sensibilizar a las partes interesadas respecto de los puntos básicos del trabajo con los jóvenes -incluyendo los derechos de los niños y jóvenes- creando así una conciencia respecto de la importancia de los jóvenes para la sociedad. Los participantes reflexionarán sobre las percepciones existentes sobre los jóvenes en la sociedad y discutirán sus potenciales y los desafíos a los que se enfrentan. También se discutirá el razonamiento en el cual se basa la participación juvenil y sus mecanismos. Los participantes obtendrán además conocimientos sobre los derechos de los niños y jóvenes y analizarán hasta qué punto los mismos son fomentados en su país y en sus entornos más cercanos.

Módulo 2 - Análisis para el fomento de los jóvenes

El objetivo de este módulo es analizar la situación de vida de los jóvenes que se encuentran en los respectivos sectores de las partes interesadas implicadas en el fomento de los jóvenes, con el fin de construir una base sobre la cual desarrollar las actividades planificadas.

Módulo 3 - Cómo promover la colaboración entre las partes interesadas

El objetivo de este módulo es fomentar la colaboración entre las partes interesadas. Éstas conocerán el trabajo de las demás e identificarán las relaciones de trabajo que ya existen y las que convendría crear. Aprenderán sobre los beneficios de la cooperación y las diversas formas de la misma, especialmente en el fomento de los jóvenes. Luego el grupo iniciará un proceso de planificación estratégica, trazando una visión y una misión comunes, y -en el caso ideal- se pondrán de acuerdo en la modalidad de la futura cooperación. Las modalidades de la cooperación se mantienen abiertas. El resultado puede ser una alianza organizada de manera informal o una

cooperación más formalizada de tipo comité de conducción. A pesar de que es difícil determinar cuáles serán los resultados de este módulo y tomando en cuenta que las partes interesadas participantes podrían decidir no cooperar, las sesiones propuestas en este manual tienen como objetivo promover un espíritu de colaboración.

Módulo 4 - Cómo planificar el fomento de los jóvenes
Deben proyectarse actividades en base al análisis llevado a cabo anteriormente. El resultado de este módulo será un plan de acción bien documentado. En consecuencia, este cuarto módulo constituye el primer paso de la cooperación entre las partes interesadas. Una vez más, se mantiene abierto el contenido de la planificación de la acción, ya que depende del análisis en el módulo 2, el enfoque del taller y las partes interesadas involucradas.

En este módulo se encuentran integrados algunos ejercicios de trabajos en grupo y ponencias sobre temas relevantes para el fomento de los jóvenes (por ejemplo participación, salud de los jóvenes, organizaciones juveniles, etc.). Esta caja de herramientas proporciona a los facilitadores hojas de datos sobre antecedentes y presentaciones de PowerPoint sobre estos temas. Los temas para las ponencias son intercambiables y pueden aplicarse con flexibilidad, ya que los contextos en los cuales se utiliza “¡Adelante con la juventud!” pueden ser muy diferentes.

Es importante recordar que el enfoque no incluye la implementación de las actividades ni su monitoreo y evaluación. Esto es responsabilidad de las partes interesadas o de la organización o programa que realiza los talleres. Los efectos directos de los módulos 2, 3 y 4 determinarán de qué manera las partes interesadas llevarán a cabo esta tarea. Es recomendable que el grupo de partes interesadas se mantenga constante durante todos los módulos con el fin de desarrollar una dinámica de grupo y un espíritu de cooperación. Es importante la implementación del proceso completo y conjunto de los tres módulos para crear una apropiación (ownership) común de los resultados, del proceso posterior de implementación de actividades y fomento de la colaboración.

Como lo expresa su nombre, en enfoque “¡Adelante con la juventud!” se construye sobre dos principios fundamentales: la integración y la participación:

Integración

El fomento de los jóvenes es un tema transversal. Los jóvenes se enfrentan a múltiples desafíos en sus vidas y deben contar con diversos servicios. La planificación, el presupuesto y la implementación de actividades juveniles a nivel del consejo municipal o el gobierno distrital deben incluir a todas las partes interesadas que trabajan con jóvenes. Esto es válido también en el caso de que la iniciativa para el proceso descrito en este manual surja de un sector u organismo específico. Pueden crearse sinergias cuando se reúne a diferentes partes interesadas. El trabajo conjunto abre también oportunidades para los mecanismos de financiación conjunta. La coordinación y coherencia son un principio guía de la cooperación para el desarrollo. Sin embargo, debe decidirse en cada caso particular cuáles son las partes interesadas que formarán parte del proceso (véase 1.4). En resumen, el enfoque propone que la integración de diferentes partes interesadas resulta beneficiosa.

Participación

El enfoque propuesto en este manual es participativo, o sea que incluye a las organizaciones de jóvenes y sus representantes. Con este enfoque no se trata de que las partes interesadas dialoguen y discutan sobre las personas jóvenes, ni tampoco de apoyar solamente a los jóvenes y a sus organizaciones. La integración significa también crear “alianzas de adultos y jóvenes” (véase el anexo 2). La participación se considera un concepto multifacético que se implementa en diferentes niveles. En primer lugar, cuando los jóvenes forman parte de los procesos de análisis y planificación, es posible tomar en consideración sus puntos de vista y ajustar las actividades a sus necesidades. La convicción subyacente es que las personas jóvenes son los “expertos” en lo relativo a temas que afectan a sus propias vidas. Éste es el razonamiento metodológico en el cual se basa la participación. En segundo lugar, la participación es también un objetivo. Los jóvenes toman parte en los talleres, teniendo como meta el empoderamiento y la capacidad de participar en los procesos de decisión relacionados con sus propias vidas. Se les motiva para actuar como “agentes de cam-

bio". El tercer nivel está representado por la meta fundamental de fomentar mecanismos inclusivos en la red emergente o la colaboración entre las partes interesadas, a través de un análisis de la participación de los jóvenes (módulo 2), la inclusión de los jóvenes y sus organizaciones y representantes en la red emergente de las partes interesadas (módulo 3) y la planificación de actividades para aumentar su participación (módulo 4).

Adicionalmente, "¡Adelante con la juventud!" reconoce el hecho de que las situaciones de vida de los jóvenes son sumamente diferentes según el contexto, las sociedades y las culturas en las cuales viven. Lo mismo ocurre en el caso de los marcos institucionales en los cuales se desarrollan las estrategias para el fomento de los derechos de los niños y jóvenes. Tal como se mencionó anteriormente, el enfoque propuesto en este manual puede ser aplicado en diferentes situaciones y bajo distintas condiciones dentro de los programas y proyectos. Para evitar recomendar soluciones "prefijadas", el enfoque debe ser flexible y debe adaptarse para responder a la necesidad específica de la situación. Esto es correcto, por un lado, para la estructuración del proyecto. La decisión de cómo se abordará eventualmente el proceso se tomará durante la fase de preparación (véase 1.4). Por otro lado, los resultados del proceso se dejan abiertos a propósito, ya que son las partes interesadas involucradas las que determinarán el curso de la acción. En este aspecto, "¡Adelante con la juventud!" puede ser utilizado a varios niveles y con partes interesadas cuyos antecedentes son sumamente distintos. En algunos contextos podría ser útil resaltar ciertos métodos o reforzar algunos elementos de este manual como el trabajo en grupos. En consecuencia, un tercer principio básico de "¡Adelante con la juventud!" es la flexibilidad.

1.3 Sobre este manual

"¡Adelante con la juventud!" se presenta en este manual como una herramienta práctica. Las personas que trabajan en la cooperación para el desarrollo y/o el fomento de los jóvenes deberán poder implementar el enfoque utilizando este manual como pauta. El mismo está diseñado empleando métodos sencillos y fáciles de poner en práctica. Para facilitar su trabajo con este manual, lea atentamente las siguientes explicaciones:

- En el caso ideal, los talleres deben ser facilitados por instructores experimentados. Sin embargo, los talleres están estructurados de tal manera que pueden ser dirigidos también por instructores con poca experiencia. Este manual proporciona instrucciones detalladas para cada sesión, incluyendo el tiempo y los materiales necesarios e indicaciones sobre cómo facilitar la sesión. Se incluyen además consejos específicos para cada sesión.
- Recomendamos además que consulte el anexo 1, el cual proporciona "sugerencias para el facilitador". Las informaciones incluidas en el anexo le ayudarán a implementar un taller animado y eficaz. El anexo 2 se centra en actividades "revitalizantes" y recapitulaciones, las cuales podrían ser útiles para la facilitación.
- El hecho de que el grupo de participantes sea extremadamente heterogéneo constituye un desafío específico para la facilitación de los talleres. Un desafío especial es la combinación de jóvenes y adultos. Las sesiones descritas en el presente manual toman en cuenta este hecho y sus implicaciones, lo que significa que deben elegirse los métodos que sean adecuados tanto para jóvenes como para adultos. Véase el anexo 3 para consejos específicos sobre cómo establecer "alianzas de adultos y jóvenes".
- Antes de comenzar a diseñar su taller, consulte el capítulo 1.4, donde encontrará orientaciones para preparar los talleres, y los anexos 4, 5 y 6, que le proporcionan las listas de control para sus preparativos.
- Las sesiones indicadas en este manual están numeradas según el orden sugerido para las mismas. En los anexos 7 y 8 proponemos agendas y programas para la realización de los talleres.
- Sin embargo, y como ya se ha indicado, el enfoque es flexible y usted puede decidir si cambia el orden de las sesiones o utiliza solamente algunos aspectos dentro de los diferentes módulos. Usted tiene la libertad de estructurar su propio taller de la manera que considere mejor. Para ello puede inspirarse en las pautas para los programas y agendas que aparecen en los anexos.

- Todos los métodos en este manual están planeados de una manera clara y podrían ser también implementados como métodos individuales. Esto significa, por lo tanto, que son necesarias algunas recapitulaciones explicativas.
- Nota: Sea cual sea la manera en que estructure su taller, le recomendamos que comience siempre con el bloque “Cómo empezar” y finalice siempre con el bloque “Cierre y evaluación”, tal cual se indica en este manual. Estos dos bloques siempre deben formar parte del marco didáctico.
- Con el fin de crear flexibilidad, cada sesión se presenta en una o dos páginas para que usted pueda fotocopiar solamente las hojas necesarias para su taller y utilizarlas como apuntes para los participantes o sus colegas y co-facilitadores.
- El punto central de algunas sesiones es una ponencia o presentación de información importante, para sensibilizar a los participantes sobre ciertos aspectos del trabajo con los jóvenes y suministrar informaciones específicas para completar una tarea. Para estas sesiones utilice las informaciones proporcionadas en la parte III.

1.4 Preparativos

Cómo diseñar los talleres

La flexibilidad es uno de los principios fundamentales del enfoque. Está estructurado de tal manera que le permite adaptarlo. Por consiguiente, los talleres pueden presentar diversas formas dependiendo de sus requerimientos, del tiempo y del presupuesto disponibles. En términos generales, existen dos posibilidades para desarrollar el enfoque: puede implementarlo como un “paquete” o puede diseñar su propia serie de talleres.

Cómo implementar el enfoque global

Es conveniente llevar a cabo los tres talleres como un paquete, implementando los tres módulos como un proceso integral. Esta opción es útil en los contextos donde el fomento de los jóvenes no constituye un campo de trabajo establecido. Se recomienda organizar tres

talleres por separado, un taller de dos días para cada módulo (véase el anexo 5). De esta manera, el plazo para el proceso de desarrollar un espíritu de colaboración es mayor y las partes interesadas deben mostrar su interés en participar durante un período más extenso. Este es un factor que apoya la estabilidad de la una red incipiente, ya que la cooperación necesita crecer y no puede ser impuesta. Sin embargo, aumentan las posibilidades de que el proceso sea más lento y tedioso y es más factible que se produzca una deserción entre los participantes. También es posible organizar el proceso completo en un taller de 5 días que incluya el total de tres módulos (véase el anexo 6). Esta opción ahorra tiempo, reduce los costos y contrarresta la posibilidad de que los participantes abandonen el proceso. Sin embargo, se cuenta con menos tiempo para desarrollar un espíritu de cooperación.

Cómo adaptar el enfoque

El enfoque está desarrollado de una manera flexible para que sea posible implementar solamente módulos individuales. Puede ocurrir que las partes interesadas conozcan bien la situación de las personas jóvenes e inclusive hayan concebido ya un plan de actividades, y sólo requieren que se les guíe a través de un proceso de desarrollo organizacional. En este caso podría ser útil el módulo 3. O un grupo de partes interesadas ha establecido una red que funciona, pero necesita ayuda en el análisis de la situación y la planificación de la acción. Aquí podrían utilizarse los módulos 2 y 4. Y finalmente existe la opción de implementar sólo algunas sesiones extraídas de los módulos y diseñar un taller propio “hecho a medida”.

Es distinta la situación si los módulos son implementados en bloque o si transcurre algún tiempo entre los mismos. En este último caso, sería una buena idea asignar a los participantes ciertos cometidos o tareas para el período entre los talleres (por ejemplo, “investigue la situación de la juventud en su localidad / ciudad”). Esto podría ayudar a profundizar y consolidar los conocimientos de los participantes.

El primer paso en los preparativos para la implementación del enfoque es decidir cómo hacerlo, lo cual depende de

un cierto número de preguntas que usted deberá contestar previamente. Por ejemplo: ¿Qué deseamos lograr exactamente con los talleres? ¿Qué módulos son más útiles para nuestros fines? ¿Qué partes interesadas participarán? ¿Cuánto tiempo tienen las partes interesadas? ¿Qué presupuesto tenemos? El manual proporciona para ello una lista de control (véase el anexo 3). Ahora puede usted comenzar a diseñar el enfoque de acuerdo a sus necesidades. Es útil completar la lista de control y utilizarla como base para redactar un breve documento estratégico.

Cómo informar e involucrar a las partes interesadas

La elección de las partes interesadas que participarán en el taller es esencial para el proceso posterior. En este sentido, el procedimiento de selección debe ser concebido y realizado de acuerdo al enfoque de “no hacer daño”. Por favor tenga presente que al invitar a determinadas partes interesadas está usted otorgándoles cierto rol y legitimidad. Asegúrese de que realmente representan a su grupo poblacional específico (por ejemplo, los jóvenes), su organización u organismo estatal. Intente realizar una selección equilibrada, de forma que no domine el proceso un solo grupo de partes interesadas.

Una vez completado el proceso de selección y el diseño de los talleres, deberá informar a las partes interesadas que planea invitarlos a participar en esta actividad. Nuestra recomendación es que no se limite simplemente a invitar a las partes interesadas al primer taller, sino que visite en persona a cada organización para explicar su idea, el enfoque y el razonamiento en el que se basa, o que organice una reunión con este fin. El documento estratégico podría ser una herramienta útil para explicar el enfoque y su concepto a las partes interesadas. Considere la posibilidad de enviar su documento a las partes interesadas que usted no pudo visitar o que no puedan asistir a la reunión.

También es importante ser consciente del sistema político y administrativo que lo rodea y de las estructuras de rendición de informes dentro del mismo. ¿Quién es responsable para este tipo de actividades? ¿Quién debe otorgarle autorización? Pero también: ¿de quién es importante recibir apoyo político?

Atención: ¡Procure no saltarse este paso! Las partes interesadas podrían tener buenas ideas que usted podría considerar o quizás deseen solamente participar bajo ciertas condiciones. Debe estar dispuesto a regresar a su escritorio y volver a redactar su documento estratégico o rediseñar sus talleres. Este paso también es esencial para crear un sentimiento de apropiación y legitimidad. Recuerde que finalmente son las partes interesadas las que trabajarán juntas y usted solamente apoyará el proceso. Si se sienten excluidas o no están de acuerdo con sus sugerencias, y usted aun así insiste en proseguir, habrá fracasado ya antes de comenzar. Y si usted no obtiene la aprobación de los responsables de la toma de decisiones en el consejo municipal o el gobierno distrital, será difícil lograr su apoyo en una fase posterior.

Organización y logística

Una vez que el diseño de los talleres no deje lugar a dudas y haya obtenido “luz verde” de las partes interesadas y de las instancias de decisión, podrá usted comenzar a trabajar en los aspectos organizativos y logísticos de los talleres. Atención: no subestime el tiempo y la energía que deberá invertir para asegurar que todo funcionará sin problemas. Y, una vez más, le proporcionamos una lista de control (véase el anexo 4). Pero siempre encontrará sorpresas en el camino. No importa lo bien que usted se haya preparado, ¡esté dispuesto a improvisar!

Una vez que conozca con seguridad el programa y sepa cuándo y dónde se realizarán los talleres, podrá usted proceder a invitar a los participantes. Recuerde solicitar en su invitación a las partes interesadas que traigan al taller los documentos de sus organizaciones y programas que pudiesen resultar útiles para el proceso. Para el módulo 3 es conveniente que las partes interesadas traigan consigo los planes estratégicos de sus organizaciones -siempre que estén disponibles- incluyendo la visión y el enunciado de la misión. Para el módulo 4 es importante que las partes interesadas traigan sus planes de actividades actuales, para que éstos puedan ser contemplados en el proceso de planificación. De este modo, los esfuerzos que se realizan para el fomento de los jóvenes no se duplicarán sino que más bien se coordinarán.

Cómo empezar

Esta primera sección debería utilizarse siempre como punto inicial para los talleres, independientemente de si usted decide implementar todo el paquete, módulos individuales o solamente sesiones específicas. En ella se presentan una serie de sesiones que consideramos adecuadas para iniciar un taller o una serie de talleres.

Es importante que al comienzo los participantes se conozcan entre sí y aprendan a valorar los antecedentes personales y profesionales de cada uno. El objetivo de los talleres es fomentar la cooperación entre las diversas partes interesadas, incluyendo a los propios jóvenes. A pesar de que los participantes quizás trabajen en el mismo campo o sector, es posible que no conozcan sus respectivas labores. Y sólo se podrá crear sinergias y una cooperación fructífera a través de una comprensión clara de los diferentes roles.

Recuerde también que los talleres reúnen a jóvenes y a adultos. La comunicación entre estos dos grupos es a veces difícil, ya que no se cuenta con la necesaria confianza y existen inhibiciones culturales que obstaculizan una comunicación eficaz. Es importante crear un ambiente positivo, es decir, un entorno de trabajo que permita a ambos grupos trabajar en conjunto de manera productiva (véase también los anexos 1 y 2).

Esta sección propone una variedad de sesiones de inicio, incluyendo la creación de un “código de conducta”, una imagen de las expectativas y los temores de los miembros del grupo y diversos métodos para conocerse entre sí.

En el caso de que usted decida implementar una serie de talleres, le recomendamos comenzar siempre su siguiente taller con una sesión de recapitulación, con el fin de recordar a los participantes el trabajo realizado en el taller anterior. Utilice también actividades “revitalizantes” y juegos de cooperación para animar nuevamente a los miembros del grupo cuando se encuentren la segunda y la tercera vez. A pesar de que ya se conocen, es posible que necesiten restablecer la confianza (véase el anexo 1).

2.1 Cómo crear un ambiente favorable 1 (código de conducta)

Objetivo:

Los participantes deciden las reglas que deben ser respetadas por todos los miembros del grupo durante el taller, y seleccionan a miembros del grupo para hacerse cargo de responsabilidades específicas.

Métodos utilizados:

Discusiones en grupo, discusión en sesión plenaria.

Tiempo previsto:

15 minutos

Materiales necesarios:

Rotafolio, marcador, cinta adhesiva.

Introducción:

Paso 1: Pida a los participantes que discutan con la persona que está a su derecha cuáles son las reglas que deben ser respetadas por el grupo durante el período del taller. Las reglas deben incluir temas ligados al comportamiento durante las sesiones y los descansos. No deje que la discusión se extienda más allá de 5 minutos.

Paso 2: Pida a cada grupo que nombre las reglas propuestas y anótelas en el rotafolio para que puedan ser vistas por todos. Si piensa que los participantes podrían haber pasado por alto un punto que usted, como facilitador, considera importante, agregue su sugerencia al rotafolio.

Paso 3: Lea en voz alta la lista de reglas sugeridas y pregunte al grupo si estaría de acuerdo en utilizar este reglamento como un “código de conducta” durante el período del taller. Si el grupo está conforme, coloque la hoja de papel en la pared para que todos puedan verla.

Paso 4: Ahora pida al grupo que sugiera los nombres de candidatos que podrían hacerse cargo de responsabilidades específicas durante el taller. Usted necesita: una persona que controle el tiempo, para recordar al grupo y al facilitador que deben cumplir con el horario, y un portavoz para tratar problemas con el facilitador en nombre del grupo cuando éste no considera apropiado discutirlos en la sesión plenaria. Recabe los nombres de los candidatos y organice una votación a mano alzada para elegir al controlador del tiempo y al portavoz del grupo.

¡Atención!

Hay reglas que son importantes, y usted, como facilitador, debería insistir en que se incluyan: la puntualidad (los participantes deben llegar siempre a tiempo, especialmente por la mañana y después de los descansos, el facilitador debe cumplir también con el horario) y un acuerdo sobre el uso de teléfonos celulares (apagarlos o ponerlos en modo silencioso durante las sesiones). Otras reglas sobre las que podrían ponerse de acuerdo son: mantener el lugar de reunión limpio y ordenado; respetar las opiniones de los demás; participar activamente; dar la palabra a una sola persona a la vez y no interrumpirla.

Al colgar el “código de conducta” en la pared, usted siempre podrá referirse a él durante las sesiones cuando le parezca que no se están respetando las reglas (por ejemplo, cuando los participantes no dejan que los demás miembros del grupo terminen de hablar e interrumpen a sus colegas).

IMPORTANTE: Esta sesión puede ser muy útil para establecer las reglas para la comunicación, lo cual es sumamente importante en lo que se refiere a las “alianzas de adultos y jóvenes” (véase el anexo 2). Por ejemplo, usted podría establecer reglas que recen: “Los adultos deben respetar las opiniones de los jóvenes”, o “Los jóvenes no deben tener reparos de hablar ante el grupo”.

2.2 Cómo crear un ambiente favorable 2 (expectativas y temores)

Objetivo: Los participantes informan al facilitador sobre sus expectativas y temores para que los tome en cuenta durante el taller.	Métodos utilizados: Tormenta de ideas anónima.
	Tiempo previsto: 15 minutos
	Materiales necesarios: Un afiche o cartel grande, marcador, cinta adhesiva.

Instrucciones:

- Antes de iniciar esta sesión asegúrese de que ha informado con anterioridad al grupo sobre los objetivos y el programa del taller. Prepare un afiche o cartel grande y divídalo en dos partes, una con el título “Expectativas” y otra con el título “Temores”. Reparta marcadores entre los participantes.
- Explique la tarea a los participantes: “Cada uno de ustedes toma un marcador y escribe sus expectativas y temores en el cartel”. Aclare que esta recopilación de datos es anónima y, por lo tanto, todos se pondrán de espaldas al cartel para que nadie -incluyéndolo a usted, el facilitador- pueda ver quién escribe cada aporte. Invite a los participantes a escribir las informaciones que, en su opinión, usted debe conocer.
- Después de que cada participante haya escrito sus expectativas y sus temores, dé la vuelta al cartel para que todos puedan verlo.

- Tómese unos minutos para leer las informaciones en el cartel. Identifique las expectativas que no concuerdan con los objetivos del taller y explique una vez más las metas y la estructura del mismo. Identifique los temores que usted puede resolver fácilmente, por ejemplo, que usted no pasará todo el tiempo conferenciando sino que ha seleccionado un enfoque interactivo y participativo. Prometa a los participantes que hará todo lo posible para satisfacer todas sus demás expectativas y tomar en cuenta sus temores.
- Cuelgue el cartel en la pared para que todos puedan verlo. Esto ayudará a recordar los temas que tendrá que tratar o los comportamientos que deberá tratar de evitar. Solicite a los participantes que controlen regularmente el cartel y que le llamen la atención cada vez que usted no esté tomando en cuenta debidamente sus expectativas y temores.

¡Atención!

Una variación de este método consiste en preparar el cartel antes de que los participantes ingresen por primera vez al lugar donde se lleva a cabo el taller. Coloque el cartel en la entrada. Dé la bienvenida a cada participante y solicite a cada uno que escriba sus expectativas y temores sobre el cartel antes de tomar asiento. De esta manera los participantes tomarán parte activamente desde el comienzo del taller.

2.3 Cómo llegar a conocerse 1 (mapas sociales y formar filas)

Objetivo: Los participantes llegan a conocerse entre sí, se informan también sobre los antecedentes de cada uno y realizan los primeros intentos de comunicación e interacción.	Métodos utilizados: Juego Tiempo previsto: 15 a 30 minutos
---	---

Instrucciones:

- Necesitará un espacio amplio o una sala vacía.
- **Opción 1:** Indique a los participantes dónde se ubican los diferentes puntos cardinales (norte, sur, este y oeste) y pídale que se imaginen que el lugar o la sala es un mapa del país, región, distrito o localidad (dependiendo donde se realiza el taller). Puede elegir dónde ubicar cada punto cardinal, no es necesario que sea el lugar correcto. Solicite a los participantes que se sitúen en el mapa imaginario de acuerdo al lugar donde viven. Los participantes que viven en la misma zona deben ubicarse juntos. Pregunte a los participantes dónde viven. A continuación pida a los participantes que se coloquen en el mapa de acuerdo a su lugar de trabajo. Una vez más, aquéllos que trabajan en la misma zona deberán situarse juntos. Pregunte nuevamente a los participantes dónde trabajan.

- **Opción 2:** Indique a los participantes que se imaginen el lugar como una escala, en la cual un lado de la habitación representa “a menudo” y el lado opuesto representa “pocas veces”. Pida a los participantes que se ubiquen en la escala de acuerdo a su contestación a la pregunta “¿Con qué frecuencia se encuentra usted con personas jóvenes?” Pregunte a algunos de los participantes en qué circunstancias entran en contacto con gente joven. Dígales ahora que se ubiquen en la escala de acuerdo a la pregunta “¿Con qué frecuencia se encuentra usted con gente joven en su trabajo?” Una vez más pida a los participantes que expliquen por qué se ubicaron donde lo hicieron.

- **Opción 3:** Indique a los participantes que formen una fila, uno detrás de otro y mirando en la misma dirección. Pídale ahora que hagan de nuevo la fila de acuerdo al orden alfabético de sus nombres propios (de la A a la Z). Luego solicíteles que se ubiquen de acuerdo al orden de estatura (del más alto al más bajo). A continuación pídale que se formen de acuerdo a la fecha de su fecha de nacimiento (de mayor a menor edad). Esta última opción es un ejercicio especialmente eficiente para visualizar cómo está conformado el grupo en lo que respecta a las “alianzas de adultos y jóvenes”. Nota: puede aumentar el grado de dificultad de la opción 3 pidiendo al grupo que forme las filas sin hablar.
- Dependiendo del tiempo a su disposición, puede usted utilizar todas las opciones. No se apresure, ya que estos ejercicios son una experiencia que ayuda al grupo a vincularse.

2.4 Cómo llegar a conocerse 2 (telaraña)

Objetivo:

Los participantes se conocen unos a otros y simbolizan su deseo de trabajar juntos.

Métodos utilizados:

Juego

Tiempo previsto:

15 a 30 minutos, dependiendo del tamaño del grupo.

Materiales necesarios:

Una madeja de lana o cordel.

Instrucciones:

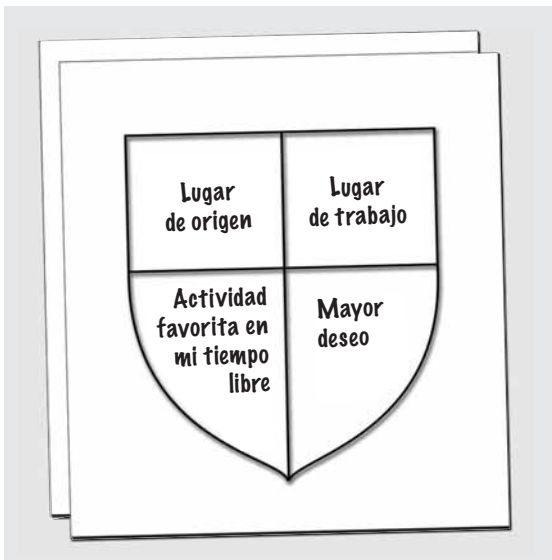
- Tome una madeja de lana o cordel y diga algunas palabras sobre sí mismo, utilizando las siguientes categorías:
 - su nombre
 - dónde vive
 - dónde trabaja
 - qué hace en su trabajo
 - cualquier otra información que usted desee transmitir al grupo
- A continuación, arroje la madeja a otro participante que usted elija, pero mantenga en sus manos la punta de la misma. El miembro del grupo que ahora sostiene la madeja habla sobre sí mismo usando las mismas categorías. Luego arroja la madeja a otra persona sujetando el hilo.
- Continúe haciendo lo mismo hasta que todos los miembros del grupo se hayan presentado y todos tengan en sus manos una parte del hilo. Al finalizar usted habrá creado una “telaraña” que representa los lazos entre los miembros del grupo.

2.5 Cómo llegar a conocerse 3 (escudo de armas)

Objetivo: Los participantes aprenden lo que tienen en común y lo que es único a cada uno de ellos.	Métodos utilizados: Conversaciones individuales
	Tiempo previsto: 30 a 45 minutos, dependiendo del tamaño del grupo
	Materiales necesarios: Hojas de papel, lápices de colores y marcadores, cordel y cinta adhesiva.

Instrucciones:

- **Paso 1:** Entregue una hoja de papel, marcadores y lápices a cada participante. Pídales que diseñen su “escudo de armas” personal, utilizando símbolos, imágenes y textos. Explique a los participantes qué deben poner en su escudo de armas. Pídales que incluyan los siguientes cuatro aspectos:
 - mi lugar de origen
 - mi lugar de trabajo
 - mi actividad favorita en el tiempo libre
 - mi mayor deseo



- **Paso 2:** Pida a los participantes que cuelguen su escudo de armas en la pared, explicando brevemente qué es lo que han dibujado.
- **Paso 3:** Pida a los participantes que conecten su escudo de armas con los de otros que, en su opinión, tienen puntos en común.

El resultado es una visualización de la diversidad dentro del grupo y de los aspectos compartidos. Para hacer las conexiones debe utilizarse un hilo o cinta adhesiva.

¡Atención!

El facilitador es también parte del grupo y debe participar en este ejercicio diseñando su propio escudo de armas.

Puede elegir también otras categorías para el escudo de armas. Asimismo, puede explicar la tarea al grupo y dejar que los propios miembros sugieran las categorías. Sin embargo, debe asegurarse de que todos utilicen las mismas, ya que de otra forma no se podría conectar los resultados.

Módulo 1: Cómo crear conciencia

Un requisito esencial para el fomento de los jóvenes es la sensibilización de las partes interesadas -y especialmente de las instancias de decisión- en cuanto a los temas relativos a los jóvenes. El siguiente capítulo del manual presenta las opciones detalladas a continuación:

- En una primera fase, el módulo 1 tiene como objetivo contrarrestar los estereotipos y las actitudes negativas. Utilizando métodos interactivos, los participantes examinan las percepciones que la sociedad tiene de las personas jóvenes, así como sus propios puntos de vista. En ese sentido, este módulo representa el primer paso para establecer “alianzas de adultos y jóvenes”, a través de las cuales se fomenta la participación de los jóvenes en los talleres y dentro del contexto de la colaboración entre las partes interesadas (véase el anexo 2).
- En segundo lugar, muchas veces las instancias de decisión en los consejos municipales o los gobiernos departamentales no tienen conciencia de la importancia de los jóvenes para los procesos de desarrollo. Por lo tanto, el módulo 1 tiene como meta fomentar la conciencia en temas concernientes a los jóvenes. De este modo, se desarrollan las capacidades de las partes interesadas con respecto a los fundamentos del trabajo con jóvenes, abordando temas como los derechos de los niños y jóvenes, los compromisos internacionales, regionales y nacionales y el razonamiento que subyace a la participación juvenil.

3.1 Percepciones y estereotipos sobre la juventud 1 (escala de opiniones)

Objetivo: Los participantes expresan sus opiniones sobre la juventud y los temas relacionados con los jóvenes.	Métodos utilizados: Juego, discusión en sesión plenaria. Tiempo previsto: 60 a 90 minutos Materiales necesarios: Afiches, cinta adhesiva, conjunto de enunciados.
--	---

Instrucciones:

- **Preparación:** Necesitará una lista de enunciados sobre la vida de los jóvenes y su papel en la sociedad. Prepare una lista con un mínimo de 10 enunciados. Los enunciados deben ser controvertidos. Necesitará también dos hojas de papel, en una de las cuales debe escribir “ESTOY DE ACUERDO” y en la otra “NO ESTOY DE ACUERDO”. Pegue las dos hojas en dos paredes opuestas de la habitación.
- **Paso 1:** Pida a los participantes que se imaginen una línea entre las dos hojas e indiquen dónde se encuentra el punto medio. Ésta será la escala para determinar el acuerdo o desacuerdo. El punto medio significa “NO SÉ”. Lea su primera afirmación y pida a los participantes que se coloquen según su acuerdo o desacuerdo con la misma. Seleccione a algunos participantes para que expliquen su posición. En general, conviene elegir a los participantes situados cerca de los extremos. Incluimos a continuación algunos enunciados que puede utilizar, pero también puede elegir sus propias afirmaciones:
 - ¡Los jóvenes son rebeldes!
 - ¡Los jóvenes no deben decidir por sí mismos!
 - ¡En épocas pasadas, los jóvenes no eran tan difíciles!
 - ¡Los jóvenes de hoy serán buenos líderes!

- **Paso 2:** Solicite a los participantes que se sienten en círculo. Pregúnteles cómo se sintieron durante el ejercicio. Pregunte además al grupo si existen aspectos específicos que desearía discutir con mayor profundidad.

¡Atención!

Recuerde que este ejercicio puede suscitar discusiones provocadoras. Cuando pida a los participantes que expliquen sus opiniones y por qué se situaron en el lugar en que lo hicieron, asegúrese de que no surja ninguna discusión sobre los puntos de vista. Cada participante debe tener la oportunidad de dar explicaciones sin ser interrumpido, que se rían de él o que lo contradigan. Si usted opina que hay temas importantes que discutir, anótelos y úselos en la discusión en el paso 2.

Este ejercicio también puede ser útil para establecer “alianzas de adultos y jóvenes”. Mencione las diferencias de opinión e indíquelas a los participantes. De este modo resaltarán las diferentes percepciones.

Asimismo, puede ser conveniente para el módulo 3 durante la planificación de actividades. Utilizando este método, puede pedir al grupo que indique si está de acuerdo o en desacuerdo en el caso de que existan discrepancias sobre las actividades. Ésta es una manera interactiva y visual de votar.

3.2 Percepciones y estereotipos sobre la juventud 2 (encuesta a modo de “fotografía instantánea”)

Objetivo:

Los participantes obtienen una visión general de las opiniones de la sociedad referentes a los jóvenes

Métodos utilizados:

Tarea individual, discusión en sesión plenaria

Tiempo previsto:

90 a 120 minutos

Materiales necesarios:

Cuestionarios, cartel, afiche o pizarra.

Instrucciones:

- **Preparación:** Tome una hoja tamaño carta y anote en ella la siguiente tarea: “Liste tres palabras que describan a la juventud”. Como alternativa, la tarea podría ser: “¿Cuáles han sido sus experiencias con jóvenes?”, “¿Piensa usted que la juventud ayuda a la sociedad?”. Otra opción es la de aprovechar los primeros minutos al inicio de la sesión y formular preguntas junto con el grupo. Haga fotocopias del cuestionario y entregue tres copias a cada participante. Prepare también un cartel en blanco, afiche o pizarra.
- **Paso 1:** Pida a los participantes que lleven a cabo la siguiente tarea: “Elijan un lugar cerca del sitio donde se realiza el taller, por ejemplo un mercado, un centro comercial o una parada de autobús. Diríjense a tres personas diferentes y explíquenles quiénes son ustedes y que están participando en un taller sobre el tema de la juventud. Pidan cortésmente a los encuestados que enumeren tres palabras que describan a la juventud. Anoten las respuestas en el cuestionario. Tienen ustedes 60 minutos para llevar a cabo esta tarea”.

- **Paso 2:** Después de recabar las opiniones de tres personas, los participantes deben pegar sus cuestionarios ya llenos sobre el cartel que usted preparó. Una vez colocados todos los cuestionarios, pida a los participantes que se acerquen a la pizarra y lean los cuestionarios de los demás miembros del grupo.
- **Paso 3:** Inicie una discusión sobre los resultados de la encuesta: Las respuestas de los interlocutores en las entrevistas, ¿son positivas o negativas? ¿Se repiten determinadas respuestas? Si éste es el caso, ¿por qué?, Sobre la base de la opinión de los entrevistados, ¿cuál es la percepción general sobre la juventud?

¡Atención!

Dependiendo del tamaño del grupo, podría ser útil que los participantes se agruparan de dos en dos para recoger las opiniones. Esta sesión puede ser adecuada para establecer “alianzas de adultos y jóvenes”. Sin embargo, no designe parejas mixtas de adultos y jóvenes, sino forme parejas de adultos y de jóvenes por separado. De esta manera podrá comparar los diversos resultados de los entrevistadores jóvenes o adultos y discutir por qué motivo los jóvenes y los adultos recibieron diferentes respuestas.

Nota: Esta actividad tiene sentido solamente si el taller se lleva a cabo en un lugar concurrido, donde los participantes puedan encontrar personas a las cuales entrevistar.

Sugerencia: También podría encomendar este ejercicio a los participantes como “tarea para casa”, para que la realicen en sus hogares o en su entorno laboral. De esta manera se ganaría tiempo.

3.3 Participación de la juventud: ¿por qué? ¿quién? ¿cómo? (ponencia)

Objetivo: Los participantes conocen los conceptos básicos de la participación juvenil y discuten sobre la manera en que se maneja esta participación en la sociedad.	Métodos utilizados: Ponencia, discusión en sesión plenaria. Tiempo previsto: 60 minutos Materiales necesarios: PowerPoint, rotafolio, afiches, transparencias para retroproyector o cualquier otra técnica de visualización.
--	--

Instrucciones:

Prepare una ponencia utilizando la hoja de datos "Participación juvenil" que figura en la parte III de este manual. Para su preparación, investigue la situación en su país y la información disponible sobre la participación de los jóvenes. Piense en ejemplos de los contextos laborales de los participantes o de su sociedad en general. De común acuerdo con el personal local a cargo, esta presentación de apoyo podría ser llevada a cabo por un participante o un experto local.

- Asegúrese de utilizar técnicas de visualización, por ejemplo una presentación en PowerPoint, transparencias para retroproyector, afiches o rotafolios.

- Identifique los puntos en su presentación en los cuales usted preguntará a los participantes sobre su experiencia con la participación juvenil (para los participantes jóvenes: "¿Tomó parte alguna vez en una decisión pública?", "¿En qué contexto?", "¿Cuál fue su experiencia?"; para los participantes adultos: "¿Incluyó alguna vez a personas jóvenes en los procesos de decisión en su área laboral?", "¿Cuáles fueron los desafíos y los resultados de la participación de los jóvenes en estos procesos?").
- Pida a los participantes que anoten sus preguntas y comentarios con el fin darles respuesta después de la presentación y así no interrumpirla.
- Al final de la ponencia, invite a los participantes a plantear sus preguntas.

¡Atención!

Asegúrese de que su presentación tenga un enfoque lo más práctico posible. Además, piense en ejemplos provenientes del contexto laboral de los participantes o de su sociedad en general. Recuerde: algunos de los participantes pueden ser expertos en este campo y quizás deseen aportar sus propias opiniones.

Por otro lado: usted cuenta con gente joven entre sus participantes, permítales hablar sobre sus experiencias. ¡No pierda esta oportunidad!

3.4 Derechos de los niños y jóvenes 1 (ponencia)

Objetivo:

Los participantes conocen las obligaciones internacionales y regionales relativas a los derechos de los niños y jóvenes.

Métodos utilizados:

Ponencia, discusión en sesión plenaria.

Tiempo previsto:

45 minutos

Materiales necesarios:

PowerPoint, rotafolio, afiches, transparencias para retroproyector o cualquier otra técnica de visualización.

Instrucciones:

- Prepare una ponencia utilizando la hoja de datos 2 “Compromisos internacionales”, incluida en la parte III de este manual. Para su preparación, investigue la situación en su país y la información disponible acerca de los derechos de los niños y jóvenes. Piense también en ejemplos tomados del contexto laboral de los participantes o de su sociedad en general.
- Use técnicas de visualización, como por ejemplo una presentación en PowerPoint, transparencias para retroproyector, afiches o rotafolios.

- Identifique puntos en su presentación donde preguntará a sus participantes sobre su experiencia con el cumplimiento de determinados derechos (“¿Cómo está protegido el derecho... [por ejemplo el derecho a la educación] en nuestra legislación nacional?, “¿Opina usted que este derecho humano se implementa eficazmente y se cumple en nuestro país?”).
- Pida a los participantes que anoten sus preguntas y comentarios para darles respuesta después de la presentación y así no interrumpirla.
- Al término de la ponencia, invite a los participantes a plantear sus preguntas.

¡Atención!

Asegúrese de que su presentación tenga un enfoque lo más práctico posible. Además, piense en ejemplos provenientes del contexto laboral de los participantes o de su sociedad en general. Recuerde: algunos de los participantes pueden ser expertos en este campo y quizás deseen aportar sus propias opiniones.

Por otro lado: usted cuenta con gente joven entre sus participantes, permítales hablar sobre sus experiencias. ¡No pierda esta oportunidad!

3.5 Derechos de los niños y jóvenes 2 (ponencia)

Objetivo: Los participantes describen la situación de los derechos del niño en su país y en el entorno local.	Métodos utilizados: Trabajo en grupos, afiche, exhibición.
	Tiempo previsto: 45 minutos
	Materiales necesarios: Afiches, marcadores, cinta adhesiva.

- **Paso 2:** Pida a cada grupo que cuelgue su afiche en la pared y organice una “exhibición”. Invite a todos los participantes a visitar la “exhibición” durante 15 minutos y ver qué es lo que presentaron los demás grupos. Pida a los participantes que se reúnan alrededor del afiche del primer grupo y planteen preguntas. Luego continúe con el segundo afiche.

¡Atención!

Para este trabajo en grupos, asegúrese de elegir derechos que los participantes conocen por su contexto laboral. Éstos pueden variar según el grupo. Es importante que los grupos decidan por sí mismos qué derechos desean tratar.

Instrucciones:

- Forme grupos con un máximo de 5 participantes. Asegúrese de que la composición del grupo sea mixta, de forma que reúna a jóvenes y adultos, así como a participantes de diferentes instituciones y organizaciones.
- **Paso 1:** Pida a cada grupo que elija un derecho de los niños y jóvenes que usted presentó en su ponencia (véase 3.4). Cada grupo debe realizar la siguiente tarea:
 - Discutan sobre si el derecho elegido por su grupo se respeta y de qué manera.
 - Si consideran que el derecho que están discutiendo se respeta debidamente, encuentren ejemplos de “buenas prácticas”.
 - Si consideran que el derecho que están discutiendo no es protegido adecuadamente, discutan sobre las posibles causas de la situación actual y sugieran posibles estrategias para mejorar la implementación del derecho.
 - Diseñen un afiche que indique los puntos más importantes y los resultados de la discusión del grupo.

3.6 Análisis de partes interesadas 1 (exhibición)

Objetivo:

Los participantes conocen a las demás partes interesadas que se encuentran en el taller y su trabajo con los jóvenes, y así se sensibilizan en relación a la situación local del fomento de los jóvenes.

Métodos utilizados:

Trabajo individual o en grupos, exhibición.

Tiempo previsto:

60 a 90 minutos

Materiales necesarios:

Afiches, marcadores, cinta adhesiva.

Instrucciones:

- Necesitará espacio suficiente para que varios grupos o participantes individuales trabajen sin molestar. Asegúrese también de que las paredes de su seminario estén vacías.
- **Paso 1:** Pida a los participantes que representan a una determinada organización, institución o programa que formen un pequeño grupo cada uno. Si sólo hay un representante de una organización, pídale que trabaje solo. Entregue un afiche y marcadores a cada grupo o participante individual.

- **Paso 2:** Pida a cada grupo o participante individual que prepare un afiche en el que presenta a su organización o programa. Los participantes tienen 30 minutos para realizar esta tarea. Cada afiche debe contener los siguientes aspectos:

- Nombre de la organización o programa
- Si es posible, la visión, los valores y la misión
- Objetivos de la organización o programa
- Grupos meta
- Área de actividades / área del proyecto
- Tipo de actividades que se implementan o de servicios que se ofrecen
- Si la juventud no es el punto central del trabajo, explicar cómo está integrado el fomento de los jóvenes en el trabajo de su organización

- **Paso 3:** Cuelgue todos los afiches en la pared y componga una “exhibición sobre el fomento de los jóvenes” en la zona. Ahora pida a cada organización o programa que presente su afiche en no más de 5 minutos. Después de cada presentación, los participantes tendrán la oportunidad de interrogar a los presentadores sobre su trabajo.

¡Atención!

Recorra la exhibición con todo el grupo, dependiendo de dónde se encuentre colgado el afiche que está siendo presentado. De esta manera hará que el grupo se mueva. Es un cambio agradable después de estar tanto tiempo sentados.

Esta sesión se lleva a cabo para evitar que se dupliquen los esfuerzos durante la planificación de las actividades. De este modo, el grupo sabe lo que ya existe y toma en cuenta las actividades y servicios que ya se ofrecen para establecer su planificación.

Los resultados de esta sesión deben utilizarse nuevamente en el módulo 4. Procure conservar los afiches para poder hacer uso de ellos y referirse a ellos nuevamente.

Módulo 2: Análisis para el fomento de los jóvenes

El objetivo de este módulo es guiar a los participantes a través de un proceso para analizar las situaciones de vida de los jóvenes y las diferentes partes interesadas involucradas en el fomento de los jóvenes. Forma la base del trabajo del módulo 4, donde se coordinarán las acciones de las diversas partes interesadas o incluso se desarrollarán nuevas actividades que las partes interesadas deseen implementar en conjunto.

En este módulo proponemos una serie de sesiones que sirven para guiar un proceso de análisis y planificación:

- En primer lugar, el grupo utilizará diferentes técnicas (análisis del árbol de problemas, mapa de servicios para jóvenes, análisis de género, rutina diaria) para analizar la situación de los jóvenes en su ciudad, provincia o distrito.
- Además, los participantes realizarán un análisis de las partes interesadas, identificando qué organizaciones o programas atienden las distintas áreas temáticas a través de sus servicios y actividades. Para este fin son muy útiles los resultados del análisis de las partes interesadas del módulo 1. De este modo es posible relacionar a las partes interesadas con las estrategias y planes de sus organizaciones y programas por separado. Este paso es importante para evitar “reinventar la rueda” y duplicar los esfuerzos. En realidad, más bien se trata de coordinar las actividades y servicios existentes.

Los productos esperados de este módulo son un análisis bien documentado de los desafíos que afrontan los jóvenes y de las partes interesadas que les ofrecen servicios.

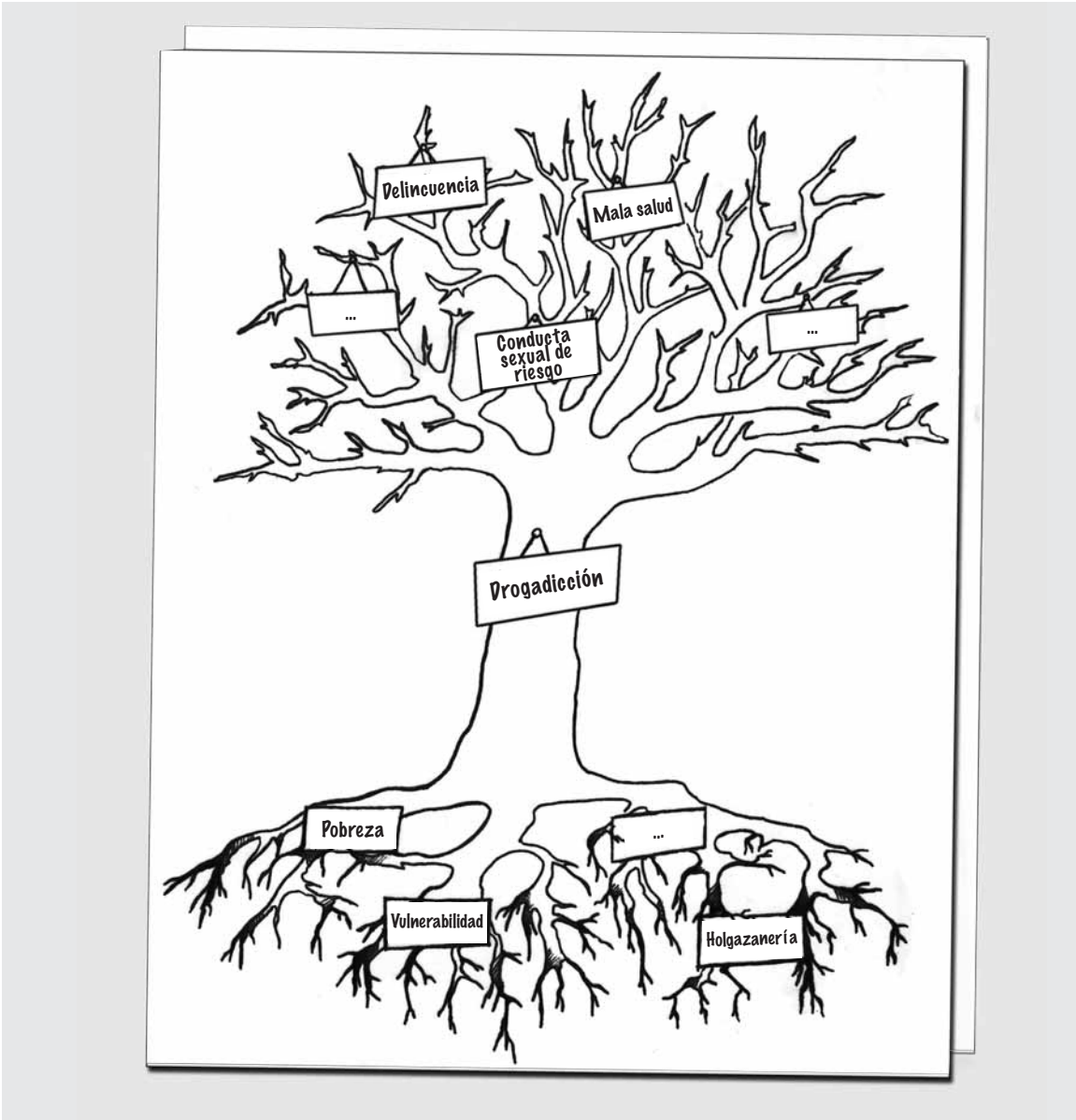
4.1 Análisis 1 (análisis del árbol de problemas)

Objetivo: Los participantes analizan los problemas que afrontan los jóvenes e identifican sus causas y sus consecuencias.	Métodos utilizados: Trabajo en grupos, ejercicio, discusión en sesión plenaria. Tiempo previsto: 60 a 90 minutos Materiales necesarios: Rotafolio, afiches, marcadores, tarjetas, pegamento.
---	--

Instrucciones:

- **Paso 1:** Pida a los jóvenes que intervienen en el taller que salgan de la sala durante 10 minutos y que lleven a cabo una tormenta de ideas sobre los cinco problemas más importantes que las personas jóvenes afrontan en sus vidas. A continuación, los jóvenes deben regresar a la sesión plenaria y nombrar los problemas que han discutido. Anote sus resultados en el rotafolio y seleccione los cinco problemas más mencionados.
- **Paso 2:** Forme cinco grupos, uno para cada problema mostrado en el rotafolio. Es útil contar como mínimo con un joven en cada grupo como “persona de referencia”.
- **Paso 3:** Explique a los participantes la metáfora del “árbol de problemas” y dibuje un árbol de problemas en el rotafolio. Aclare que el tronco representa el problema, las raíces constituyen sus causas (causas “de raíz”) y las ramas representan las consecuencias (véase la ilustración más abajo).
- **Paso 4:** Pida a cada grupo que tome un afiche, marcadores, tarjetas y pegamento, y que dibuje un árbol de problemas sobre el afiche. Los participantes deben escribir en una tarjeta el problema que están analizando y pegarla sobre el tronco.
- **Paso 5:** Pida ahora a cada grupo que discuta cuáles son las causas del problema, que especifique cada causa en una tarjeta y que la pegue sobre las raíces.
- **Paso 6:** Cada grupo debe discutir luego sobre las consecuencias que trae este problema a los jóvenes, especificar en una tarjeta cada consecuencia analizada y pegarla sobre las ramas.
- **Paso 7:** A continuación, cada grupo discute sobre la mejor manera de encarar los problemas mediante actividades y servicios. Los grupos anotan las distintas soluciones y estrategias planteadas en el afiche, y las unen al problema o a las consecuencias por medio de flechas.

Análisis del árbol de problemas



4.2 Temas específicos de los jóvenes (ponencia)

Objetivo: Los participantes conocen y discuten sobre un tema seleccionado de suma relevancia para los jóvenes en el contexto específico.	Métodos utilizados: Ponencia, trabajo en grupos. Tiempo previsto: 60 minutos Materiales necesarios: PowerPoint, rotafolio, afiches, transparencias para retroproyector o cualquier otra técnica de visualización.
--	---

Instrucciones:

- **Paso 1:** Seleccione un tema específico de la juventud que tenga especial relevancia en el contexto en el que se realiza el taller (por ejemplo, juventud y violencia, salud juvenil, desempleo juvenil). Puede obtener los antecedentes sobre estos temas en las hojas de datos incluidas en esta caja de herramientas. Prepare una ponencia sobre el tema elegido. Busque ejemplos de los ámbitos laborales de los participantes.
- **Paso 2:** Asegúrese de utilizar técnicas de visualización, como por ejemplo una presentación en PowerPoint, transparencias para retroproyector, afiches o rotafolios.
- **Paso 3:** Una vez finalizada la ponencia, y tras haber contestado a las preguntas, divida a los participantes en grupos pequeños y provéalos de tarjetas y rotafolios. Entregue a los participantes una serie de preguntas sobre el tema presentado que deberán discutir en los grupos. Las preguntas deben estar relacionadas con el tema específico así como con el contexto y el conocimiento de los participantes (por ejemplo “¿Cuál es la situación de... en su contexto?”, “¿Cómo sería posible mejorar esta situación?”, etc.).

- **Paso 4:** Pida a los participantes que escriban los puntos más importantes de su discusión en tarjetas y las peguen sobre un rotafolio.

- **Paso 5:** Recorra las presentaciones de afiches con todo el grupo y permita que cada grupo explique sus resultados. Deje que los participantes planteen preguntas y discutan los resultados.

¡Atención!

Asegúrese de que su presentación tenga un enfoque lo más práctico posible. Además, piense en ejemplos provenientes del contexto laboral de los participantes o de su sociedad en general. Recuerde: algunos de los participantes pueden ser expertos en este campo y quizás deseen aportar sus propias opiniones.

Por otro lado: usted cuenta con gente joven entre sus participantes, permítales hablar sobre sus experiencias. ¡No pierda esta oportunidad!

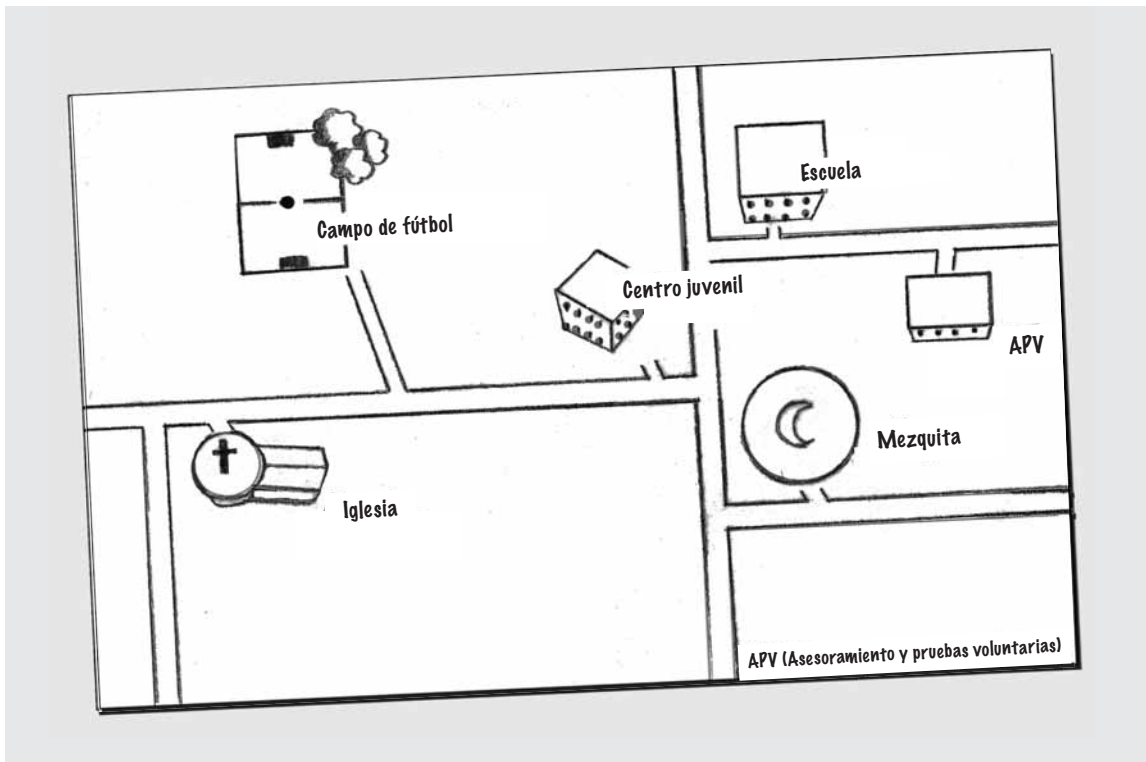
4.3 Análisis 2 (mapa de servicios para jóvenes)

Objetivo: Los participantes analizan y describen los servicios a disposición de las personas jóvenes en la ciudad, provincia, distrito o comunidad (dependiendo de donde se realice el taller).	Métodos utilizados: Trabajo en grupos, discusión en sesión plenaria. Tiempo previsto: 90 minutos Materiales necesarios: Carteles o afiches, marcadores.
---	---

Instrucciones:

- **Paso 1:** Divida a los participantes en grupos pequeños. Forme grupos homogéneos en función de la edad y el sexo, o sea: un grupo de hombres jóvenes, un grupo de mujeres jóvenes, un grupo de hombres adultos, un grupo de mujeres adultas. Cada grupo debe estar constituido por un máximo de diez personas.
- **Paso 2:** Entregue un afiche y marcadores a cada grupo. Pida a cada grupo que dibuje un mapa del área (ciudad, provincia, distrito o comunidad, dependiendo de donde se realice el taller) y que señale en el mapa los servicios que están a disposición de los jóvenes. Estos pueden incluir escuelas, centros juveniles, clínicas y centros de salud, clubes y locales deportivos, proyectos para la juventud, discotecas, lugares de reunión o iglesias y mezquitas. El grupo debe seleccionar un símbolo para cada servicio (véase las ilustraciones más abajo).

Mapa de servicios para jóvenes



- **Paso 3:** Pida a cada grupo que seleccione a un miembro para que presente el mapa resultante ante la sesión plenaria. Después de cada presentación permita que se planteen preguntas para que todos hayan comprendido los mapas a cabalidad. Es posible que los participantes se sorprendan sobre los resultados de los demás grupos. Especialmente los adultos podrían sorprenderse sobre los resultados de los jóvenes.
- **Paso 4:** Después de cada presentación, pida al grupo que presente sugerencias sobre cuáles son los servicios que faltan para jóvenes de acuerdo al mapa. Escriba las sugerencias en un rotafolio.
- **Paso 5:** Pida a los grupos que elijan un miembro cada uno para que actúen como “cartógrafos” y ayuden a unir todos los mapas en un mapa único y completo. Entregue otro afiche y marcadores a los cartógrafos y solicíteles que creen este nuevo mapa. Los demás participantes deben actuar como testigos de la creación de este mapa, ya que es un resultado conjunto y todos deben estar de acuerdo. Cuelgue el mapa en la pared para que pueda ser visto por todos y para poder referirse a él en discusiones posteriores.



¡Atención!

El mapa le será útil más adelante, durante la planificación de actividades para los jóvenes. Haga una copia del mapa final en una hoja tamaño carta. Puede ser útil hacer fotocopias del mapa para cada participante en una fase posterior del taller.

Registre también las sugerencias de los participantes en relación con los servicios que no están disponibles.

Versión alternativa:

Es posible que los participantes del taller no vivan en la misma zona. Por consiguiente podría ser difícil para ellos elaborar un mapa conjunto. Si éste es el caso, podría utilizarse la siguiente alternativa:

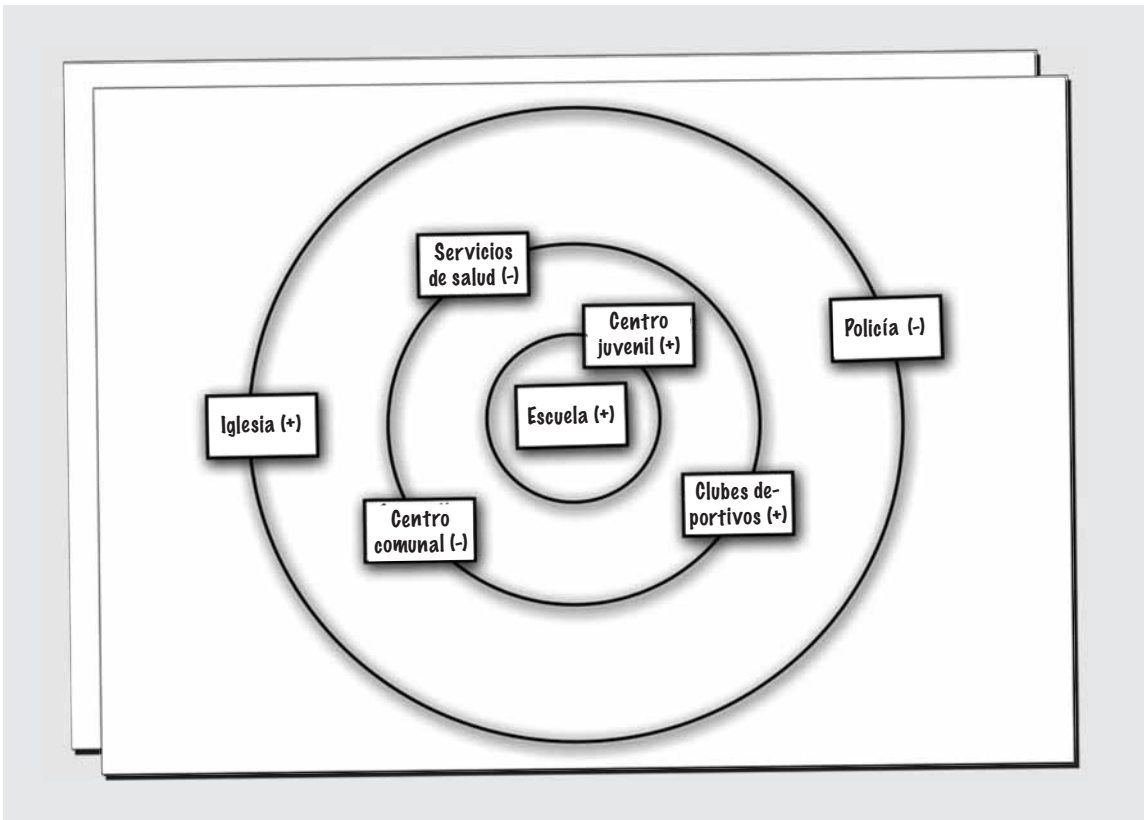
• **Paso 1:** Divida el grupo en grupos pequeños. Deje que los participantes realicen una tormenta de ideas y discutan qué tipo de servicios para los jóvenes están disponibles en sus respectivas zonas (por ejemplo escuelas, centros juveniles, clubes deportivos, proyectos juveniles, centros de reunión, actividades de las iglesias...). Pídale que escriban los nombres en las tarjetas.

• **Paso 2:** Pida a los participantes que dibujen círculos concéntricos en los rotafolios y peguen las tarjetas con los servicios en orden de prioridad según la opinión de los participantes: los servicios más importantes para jóvenes en los círculos centrales y los servicios que no sean tan importantes en los círculos periféricos (véase la ilustración).

• **Paso 3:** Indique ahora a los participantes que discutan si estos servicios satisfacen las necesidades de las personas jóvenes. Deben dibujar un signo “+” en la tarjeta si el servicio atiende debidamente los requerimientos de los jóvenes, y un signo “-” si no es así.

• **Paso 4:** Recorra las presentaciones de los afiches con todo el grupo y pida a cada grupo que explique sus resultados. Dé oportunidad para que los participantes planteen preguntas y discutan los resultados.

Mapa alternativo de servicios para jóvenes



4.4 Análisis 3 (rutina diaria)

<p>Objetivo: Los participantes analizan y describen las actividades diarias de los/las jóvenes en su ciudad, provincia, distrito o comunidad.</p>	<p>Métodos utilizados: Trabajo en grupos, discusión en sesión plenaria.</p> <p>Tiempo previsto: 90 minutos</p> <p>Materiales necesarios: Afiches, marcadores.</p>
--	--

Instrucciones:

- **Paso 1:** Divida a los participantes en cuatro grupos, por ejemplo un grupo para discutir sobre los hombres adolescentes entre 10 y 15 años, otro para discutir sobre los hombres jóvenes entre 16 y 24 años, otro para las mujeres adolescentes entre 10 y 15 años y otro para discutir sobre las mujeres jóvenes entre 16 y 24 años.
- **Paso 2:** Entregue a cada grupo un afiche y marcadores. Explique el formato a usar. Deberán dibujar una tabla compuesta por dos columnas (una para las horas del día y otra para las actividades) y catorce líneas (una línea para cada hora del día, desde las 7:00 hasta las 21:00 hrs.). Pida a cada grupo que dibuje esta tabla en su afiche (véase la ilustración más abajo).
- **Paso 3:** Pida a cada grupo que discuta las actividades diarias típicas de los jóvenes asignados como tarea a cada grupo y desarrolle una tabla que muestre una típica rutina diaria.
- **Paso 4:** Pida a cada grupo que elija un miembro para que presente los resultados ante la sesión plenaria. Deje un tiempo para formular preguntas después de cada presentación, para que todos comprendan bien cada tabla. Pida a los participantes que identifiquen las diferencias más destacadas entre las tablas y expliquen, en su opinión, porqué son diferentes.

- **Paso 5:** Pida a los distintos grupos que se sienten nuevamente juntos y que identifiquen los horarios dentro de las rutinas diarias en los cuales los jóvenes podrían utilizar servicios. Solicíteles que escriban los resultados en otro afiche. Cada grupo debe presentar los resultados de sus discusiones una vez más ante la sesión plenaria y colgar los afiches en la pared.

¡Atención!

Este método, al igual que el mapa de servicios para jóvenes, le será útil más adelante cuando planifique las actividades juveniles. Procure no perder los resultados y copie los afiches para poder fotocopiarlos más adelante.

Una variación de este método consiste en formar grupos en función de las diferentes fases del día (mañana, tarde, noche), de la semana (días laborables y fines de semana) o de las estaciones del año.

Rutina diaria

Hora	Actividades
7.00	
8.00	
9.00	
10.00	
11.00	
12.00	
13.00	
14.00	
15.00	

4.5 Análisis 4 (análisis de género)

<p>Objetivo: Los participantes analizan y describen los diferentes roles, obligaciones y actividades de los hombres y las mujeres jóvenes.</p>	<p>Métodos utilizados: Trabajo en grupos, discusión en sesión plenaria.</p> <p>Tiempo previsto: 90 minutos</p> <p>Materiales necesarios: Afiches, marcadores.</p>
---	--

Instrucciones:

- **Paso 1:** Divida a los participantes en grupos pequeños de no más de diez miembros. Entregue a cada grupo un afiche y marcadores y solicite que dibujen en las hojas una tabla que contenga tres columnas (actividades, chicos, chicas) y muchas líneas.
- **Paso 2:** Explique a los grupos que piensen en actividades relacionadas con tres categorías diferentes:
 - actividades educativas,
 - actividades domésticas
 - actividades recreativas
 - actividades generadoras de ingresos
 - actividades en procesos políticos
- **Paso 3:** Mediante una tormenta de ideas, cada grupo debe incluir tantas actividades como sea posible bajo cada una de estas categorías y escribirlas en las líneas de la columna “actividades”.
- **Paso 4:** Pida ahora a cada grupo que llene los cuadros para las actividades de los chicos y las chicas. Deben utilizar cifras del uno al cinco para indicar en qué actividades están involucrados los chicos y las chicas. El 5 indica “alta participación” y el 1 indica “no participa” (véase la ilustración más abajo).

- **Paso 5:** Pida a los grupos que elijan a un miembro que presente los resultados del trabajo ante la sesión plenaria. Los demás grupos pueden realizar preguntas.
- **Paso 6:** Una vez que todos los grupos hayan presentado sus resultados, pregunte al pleno qué se puede aprender de este ejercicio. Pregúnteles qué significan los resultados obtenidos del análisis de género para las actividades y los servicios para jóvenes.

¡Atención!

Este método constituye una continuación ideal al ejercicio de la rutina diaria, ya que analiza con mayor profundidad las diferentes actividades de chicos y chicas.

El método es especialmente útil si está trabajando en un contexto en el cual las niñas son discriminadas, ya que así puede visualizar las diversas situaciones de vida atribuibles al género.

De nuevo, este ejercicio puede facilitar información importante para la planificación posterior, sobre todo en relación con actividades para géneros diferentes. Procure conservar los resultados para poder utilizarlos como referencia posteriormente.

Análisis de género

Actividades	Chicos	Chicas
Tareas domésticas		
Ir a buscar agua		x
Cuidar a los niños		x
Actividades recreativas		
Jugar al fútbol	x	
Actividades generadoras de ingresos		
Ir al mercado		x
Ir al jardín	x	

4.6 Análisis de partes interesadas 2 (matriz de actividades)

Objetivo: Los participantes obtienen una visión general de las actividades y servicios que implementan y ofrecen las partes interesadas representadas en el taller. Queda asegurada la coherencia entre el ejercicio de planificar la acción en el módulo 4 y los planes de las partes interesadas.	Métodos utilizados: Ejercicio Tiempo previsto: 30 a 60 minutos Materiales necesarios: Cartel grande, marcadores
--	---

Instrucciones:

- **Preparación:** El facilitador necesita preparar muy bien esta sesión. En primer lugar, revise todos los afiches que fueron desarrollados por las diferentes partes interesadas en el módulo 2 y anote todas las actividades y servicios diferentes que las partes interesadas hayan mencionado en sus afiches. Agrupe las actividades en áreas temáticas, por ejemplo deportes, arte, servicios psicosociales, desarrollo de habilidades, salud, etc. Cuelgue los afiches en la pared para referirse a ellos más adelante. Cuelgue también en la pared los resultados de los análisis que usted realizó anteriormente. En segundo lugar prepare un cartel grande y dibuje una tabla. Las líneas de esta tabla representan las diferentes actividades. Cada columna está reservada para una organización / programa (véase la ilustración más abajo). Introduzca las actividades que usted tomó de los afiches en los recuadros de la columna izquierda.
- **Paso 1:** Pida a los participantes que observen el cartel y que comparen las actividades que aparecen en la lista con sus afiches del módulo 2 y su trabajo como organización o programa. Aquí deben referirse a los planes estratégicos y de actividades de sus respectivas organizaciones o programas. Solicite a los participantes que agreguen cualquier actividad que consideren que falta.
- **Paso 2:** Los participantes deben ahora acercarse al cartel y marcar con aspas las actividades y servicios que ofrecen y llevan a cabo sus organizaciones / programas.
- **Paso 3:** Solicite a los participantes que comenten el resultado, contestando a las siguientes preguntas: “¿Qué es lo que ven?”, “¿Qué organizaciones trabajan en la misma área temática o llevan a cabo las mismas actividades?”, “Si se consideran los problemas que se analizaron anteriormente, ¿ofrecen estas actividades una respuesta suficiente ante el desafío?”, “¿Qué área cuenta con pocos servicios?”, “¿Faltan actividades importantes?”.

Matriz de actividades

Actividades/ Servicios	Organización A	Organización B	Organización C	Organización D	...
VIH/SIDA	X		X		
APV	X			X	
Teatro + música		X			
Formación profesional					X
Deportes		X			
Centros juveniles	X				
...					
...					
...					
...					

Módulo 3: Cómo promover la colaboración entre las partes interesadas

Tal como se explicó en la introducción, este módulo está dirigido a promover la colaboración entre las partes interesadas. Sin embargo, el efecto de este módulo queda abierto porque son las partes interesadas involucradas las que tienen que dar su aprobación e indicar cómo desean colaborar. También es posible que lleguen a la conclusión de que no desean cooperar debido a diversas razones.

Las sesiones explicadas a continuación han sido diseñadas para promover la colaboración entre las partes interesadas. Al final de este módulo, las partes interesadas involucradas deben haber llegado a un acuerdo que constituya una base estable para una cooperación fructífera.

- Al inicio, se ofrece a los participantes una visión general de todas las partes interesadas presentes en el taller, utilizando diferentes técnicas de visualización para describir los servicios, las actividades y los nexos entre ellas.
- Por otro lado, se presentan distintas formas de cooperación entre partes interesadas, específicamente en el área de fomento de los jóvenes.
- Por último, los participantes emprenderán un ejercicio de planificación estratégica, para desarrollar una concepción común de su visión, sus valores, su misión y de las prioridades estratégicas. En el caso ideal, el grupo también discute y acuerda los modos de su cooperación, pero en cualquier caso terminarán el taller con un acuerdo sobre los próximos pasos a seguir.

Al facilitar este módulo, tome en cuenta que la participación de los jóvenes debería ser un aspecto integral del trabajo de la red. En esto resultará de ayuda el espíritu de las “alianzas de adultos y jóvenes” que será apoyado a través de los módulos. Sin embargo, debe usted asegurarse de que los jóvenes jueguen un rol significativo y que asuman responsabilidad.

5.1 Beneficios de la cooperación (ponencia)

Objetivo: Los participantes describen y aprenden sobre los beneficios de la cooperación.	Métodos utilizados: Tormenta de ideas, ponencia. Tiempo previsto: 15 a 30 minutos Materiales necesarios: Rotafolio, marcador, técnicas de visualización.
--	--

Instrucciones:

- **Paso 1 (tormenta de ideas):** Pida a los participantes que reflexionen sobre las siguientes preguntas durante 5 minutos: ¿Cuáles son los beneficios de la cooperación? ¿Por qué deberían colaborar las partes interesadas en el fomento de los jóvenes? Pida a los participantes que le den sus respuestas y escribalas en el rotafolio o la pizarra.
- **Paso 2 (ponencia):** Si los propios participantes no han aportado todos los argumentos a favor de la cooperación, presénteles los siguientes beneficios:

¿Por qué colaborar?

El principal argumento a favor de la cooperación es que crea “sinergias”. El planteamiento subyacente es que logra juntar factores que crean un valor agregado. La combinación de las distintas partes o factores es mayor que la suma de las partes (“ $2 + 2 = 5$ ”).

Si analizan el tema, podrán ver que la cooperación crea una serie de sinergias distintas:

1. Mejorar la calidad: Podrán darse cuenta de que otros son más eficaces en lo que están haciendo que ustedes. Al mismo tiempo, ustedes tienen sus propias fortalezas y otros podrían beneficiarse con ellas. Al colaborar con otros, ustedes pueden aprovechar las fortalezas de los demás y mejorar la calidad de su trabajo. Al juntar los conocimientos y experiencias de todos, se puede crear un centro de pensamiento estratégico (“think tank”). La diversidad es muy buena para los procesos creativos. Asimismo, si están ustedes trabajando en el mismo campo o ámbito que otra organización o programa, no tiene sentido competir unos con otros. Más bien, es conveniente juntar los esfuerzos. Los jóvenes no se interesan por saber quién controla qué, sino sólo desean conocer las actividades y servicios que se les ofrecen.

2. Asegurar el mayor alcance: Su organización o programa tal vez trabaje sólo en algunas áreas de proyecto, por ejemplo, en comunidades específicas o partes de una población o distrito. Al colaborar con otros actores ustedes incrementarán su alcance. Otras partes interesadas pueden estar trabajando en áreas distintas a las suyas y llevarán su trabajo a otros grupos meta. Del mismo modo, ustedes podrán utilizar los enfoques de ellos y aplicarlos a su propio grupo meta. Igualmente, al cooperar entre ustedes pueden asegurar el logro de la máxima cobertura, coordinando sus esfuerzos para evitar duplicaciones.

3. Compartir el financiamiento: En muchos casos es posible ahorrar costos implementando actividades en forma conjunta u ofreciendo servicios compartidos. Por ejemplo, es más económico llevar a cabo cursos de capacitación conjuntos para su personal en lugar de que cada organización o programa ponga en marcha cursos individuales. La cooperación podría llevar incluso a compartir locales u oficinas, con lo cual disminuyen claramente los costos. Pero esta sinergia no sólo está dirigida a ahorrar costos. A menudo, las organizaciones buscan obtener fondos. Si deciden implementar acciones conjuntas, los presupuestos pueden compartirse mediante contribuciones a un fondo común.

5.2 Análisis de partes interesadas 2 (diagrama de Venn)

Objetivo: Los participantes identifican y describen la relación de trabajo existente y deseada entre las diferentes partes interesadas.	Métodos utilizados: Trabajo en grupos, discusión en sesión plenaria. Tiempo previsto: 90 minutos Materiales necesarios: Afiches, marcadores.
---	--

Instrucciones:

- **Paso 1:** Cuelgue los afiches desarrollados anteriormente (véase 4.1) y dé a los participantes 15 minutos para recorrer la sala y recordar cuáles son las organizaciones y los programas representados en el taller.
- **Paso 2:** Ahora divida a los participantes en grupos pequeños, de no más de diez miembros. Entregue a cada grupo dos afiches y los marcadores necesarios.
- **Paso 3:** Pida a cada grupo que liste todas las organizaciones, instituciones, programas y proyectos que provean servicios a las personas jóvenes y que las anote en un afiche, incluyendo a su propia institución.
- **Paso 4:** Ahora pida a los distintos grupos que desarrollen un diagrama en el segundo afiche. Este diagrama debería contener círculos que representen a las diferentes partes interesadas y flechas que indiquen las relaciones entre ellas (véase la ilustración más abajo). En este segundo afiche, los grupos deben dibujar círculos para cada parte interesada que surgió durante la tormenta de ideas anterior.

- **Paso 5:** Pida a los diferentes grupos que discutan cuáles son las organizaciones que ya cooperan entre sí y que indiquen estas colaboraciones conectando a dichas instituciones mediante una línea verde. Ahora solicite que discutan cuáles son las organizaciones que deberían colaborar porque ofrecen servicios similares, porque trabajan en la misma área o porque sirven al mismo grupo de jóvenes. Los grupos deben conectar a tales organizaciones mediante una línea roja. Al final del proceso, cada grupo deberá haber creado un diagrama que represente a las organizaciones que ofrecen servicios a los jóvenes y las relaciones de trabajo entre ellas.
- **Paso 6:** Pida a los grupos que elijan a un portavoz para que presente los resultados del trabajo de su grupo ante la sesión plenaria. Permita que los demás grupos planteen preguntas. Pregunte en la sesión plenaria qué han podido aprender los participantes de este ejercicio.

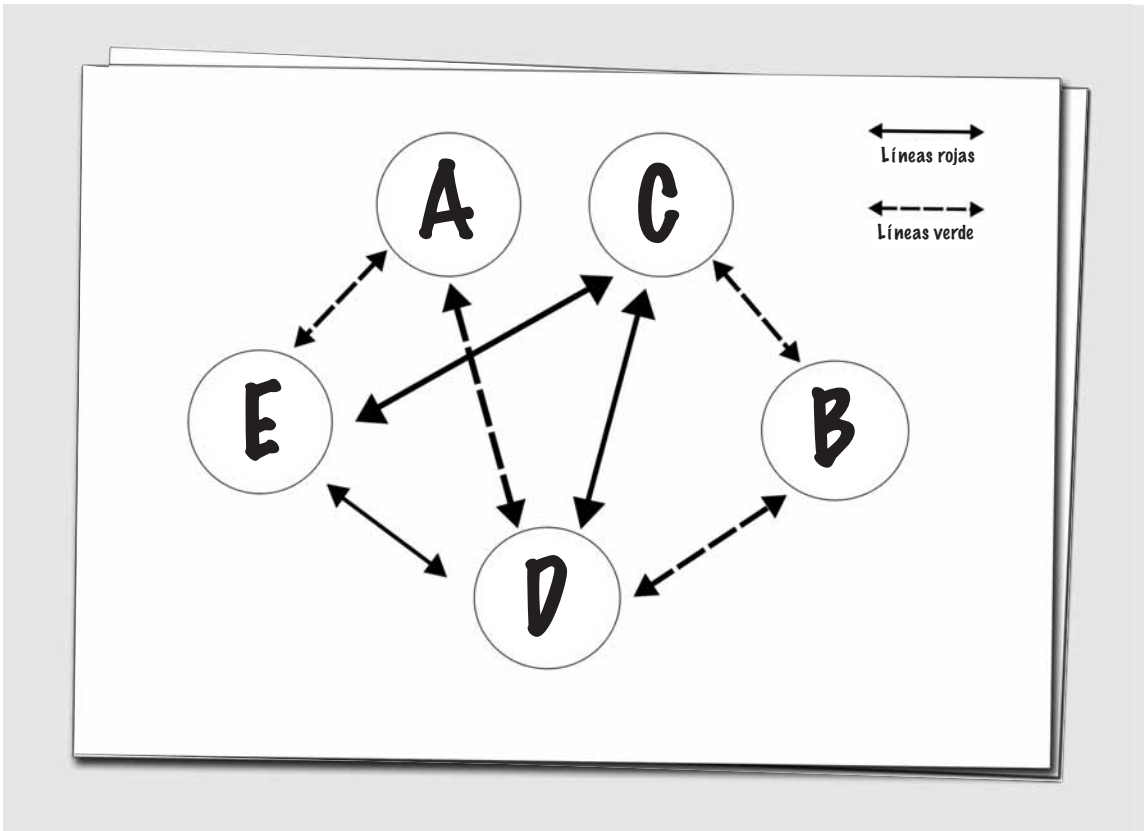
¡Atención!

Tenga en cuenta que este método puede requerir mucho tino, en especial si se tratan en la discusión temas como la relevancia de la labor para los jóvenes o la calidad de los servicios brindados. Intente crear un ambiente donde cada contribución al fomento de los jóvenes sea apreciada.

Puede resultar conveniente utilizar esta sesión en los módulos 2 y 4. Por lo tanto, no olvide copiar estos diagramas para utilizarlos como referencia.

Por otro lado, si piensa que los otros dos métodos de análisis de partes interesadas (3.6, 4.5) son más adecuados para este módulo, úselos también.

Diagrama de Venn



5.3 Formas de cooperación entre partes interesadas (ponencia)

Objetivo:

Los participantes aprenden sobre las diferentes formas de cooperación.

Métodos utilizados:

Tormenta de ideas, ponencia.

Tiempo previsto:

15 a 30 minutos

Materiales necesarios:

Rotafolio, marcador, técnicas de visualización.

Instrucciones:

- **Paso 1 (tormenta de ideas):** Pida a los participantes que reflexionen sobre la siguiente pregunta durante 5 minutos: “¿Qué formas de cooperación conocen?” Solicite a los participantes que le den sus respuestas y anótelas en un rotafolio o pizarra.
- **Paso 2:** Presente a los participantes las siguientes formas de cooperación:

Formas de cooperación

Existen, por supuesto, cientos de maneras de cooperar. Las formas de cooperación pueden clasificarse según:

- su grado de formalización (informal / flexible versus formal / institucionalizada);
- el marco temporal (de largo plazo versus de corto plazo);
- su grado de síntesis organizacional (autonomía versus fusión).

Cada red de partes interesadas tiene que acordar su propio modo de cooperación. Al evaluar las modalidades, es necesario plantearse estas tres preguntas y discutir las con las demás partes interesadas. A continuación describimos algunas posibles formas de cooperación:

Alianzas estratégicas: Una alianza es generalmente una colaboración de corto plazo de diferentes actores que comparten los mismos intereses, por ejemplo, cuando se desempeña trabajo de defensoría. Las organizaciones conservan su forma original y la cooperación es informal. Las alianzas funcionan mejor si existe un claro interés común que es compartido por los actores.

Gestión compartida: Aquí las organizaciones acuerdan compartir la gestión de servicios o actividades. Las diversas partes interesadas involucradas mantienen sus estructuras individuales y sólo se encuentran para coordinar el proyecto conjunto. El marco temporal es de medio plazo, es decir, suele durar hasta que el proyecto termina. Tiene sentido llegar a un acuerdo sobre los roles y responsabilidades, incluyendo el manejo de los costos. Sin embargo, la cooperación es más bien informal.

Consortio: Diversas partes interesadas se agrupan para crear una nueva entidad con fines de implementar un servicio en particular, llevar a cabo actividades específicas o poner en marcha un plan de acción conjunto. De este modo se llega a un acuerdo sobre los roles y responsabilidades de los distintos actores (por ejemplo, cuál es la entidad líder y cómo estarán representadas las distintas partes interesadas). Esta forma se usa a menudo en el mundo de los negocios para el cumplimiento de contratos. El consorcio tiene una perspectiva de medio plazo (es decir, se mantiene hasta finalizar el trabajo o implementar el plan por completo), y normalmente las partes de un consorcio acuerdan determinadas modalidades de trabajo durante el período de cooperación (por ejemplo, eligen un consejo directivo, determinan estructuras para la rendición de informes, etc.).

Fusión: A diferencia del consorcio, en una fusión las organizaciones deciden unirse para formar una nueva organización, con lo cual renuncian a sus identidades y estructuras individuales. Una fusión tiene una perspectiva de largo plazo.

5.4 Modalidades de organizaciones juveniles (ponencia)

Objetivo:

Los participantes aprenden sobre las diferentes modalidades de organizaciones juveniles.

Métodos utilizados:

Ponencia, discusión en sesión plenaria.

Tiempo previsto:

45 a 60 minutos

Materiales necesarios:

PowerPoint, rotafolio, afiches, transparencias para retroproyector o cualquier otra técnica de visualización.

Instrucciones:

- Prepare una ponencia utilizando la hoja de datos 3, 'Organizaciones juveniles', que figura en la parte III de este manual.
- Si participan representantes de una organización juvenil, puede pedirles que presenten brevemente su trabajo y forma de organización.
- **Recuerde:** En cada país, las condiciones bajo las cuales trabajan y funcionan las organizaciones juveniles son distintas, ya que dependen de los mecanismos administrativos, los sistemas políticos y la cultura. Por otro lado, pueden existir políticas obligatorias. Por lo tanto, en su preparación asegúrese de investigar la situación en su país.

- Asegúrese de utilizar técnicas de visualización, por ejemplo: una presentación en PowerPoint, transparencias para retroproyector, afiches o rotafolios.
- En su presentación, identifique puntos en los que usted preguntará a los participantes sobre sus experiencias con organizaciones juveniles ("¿En qué tipo de organizaciones juveniles trabajan? ¿Conocen ejemplos de organizaciones juveniles políticas, benéficas, humanitarias, de salud, ambientales, culturales, deportivas, religiosas, etc. en nuestro país? ¿A qué tipo de desafíos se enfrentan las organizaciones juveniles en nuestro país?").
- Pida a los participantes que anoten sus preguntas y comentarios para darles respuesta después de la presentación y así no interrumpirla.
- Al término de la ponencia, invite a los participantes a plantear sus preguntas.

¡Atención!

Asegúrese de que su presentación tenga un enfoque lo más práctico posible. Además, piense en ejemplos provenientes del contexto laboral de los participantes o de su sociedad en general. Recuerde: algunos de los participantes pueden ser expertos en este campo y quizás deseen aportar sus propias opiniones.

Por otro lado: usted cuenta con gente joven entre sus participantes, permítale hablar sobre sus experiencias. ¡No pierda esta oportunidad!

5.5 Formas institucionalizadas de fomento de los jóvenes (ponencia)

Objetivo: Los participantes aprenden sobre formas institucionalizadas de fomento de los jóvenes.	Métodos utilizados: Ponencia, discusión en sesión plenaria. Tiempo previsto: 45 a 60 minutos Materiales necesarios: PowerPoint, rotafolio, afiches, transparencias para retroproyector o cualquier otra técnica de visualización.
--	---

Instrucciones:

- Prepare la ponencia utilizando la hoja de datos 4, 'Creación de estructuras para la participación juvenil y el fomento de los jóvenes', incluida en la parte III de este manual.
- **Recuerde:** Cada país cuenta con un entorno distinto para la institucionalización del fomento de los jóvenes. Este entorno podría estar condicionado por los mecanismos administrativos y los sistemas políticos y la cultura. Por otro lado, podrían haber políticas que regulen el fomento de los jóvenes. En consecuencia, durante su preparación asegúrese de investigar la situación en su país.
- Asegúrese de utilizar técnicas de visualización, por ejemplo: una presentación en PowerPoint, transparencias para retroproyector, afiches o rotafolios.

- En su presentación, identifique puntos en los que usted preguntará a los participantes sobre sus experiencias con estructuras de participación juvenil y de fomento de los jóvenes ("¿Tenemos estructuras para la participación juvenil en nuestro país? ¿De veras incrementan la participación de los jóvenes? ¿Qué tipo de estructuras tenemos para el fomento de los jóvenes en nuestro país? ¿Puede decirse que los servicios de estas estructuras son accesibles para los jóvenes? ¿Funcionan de acuerdo a los requerimientos de los jóvenes? ¿Contamos con suficientes estructuras para la participación juvenil y el fomento de los jóvenes en nuestro país? ¿Qué debería mejorar en este campo?").
- Pida a los participantes que anoten sus preguntas y comentarios para darles respuesta después de la presentación y así no interrumpirla.
- Después de la ponencia, invite a los participantes a plantear sus preguntas.

¡Atención!

Asegúrese de que su presentación tenga un enfoque lo más práctico posible. Además, piense en ejemplos provenientes del contexto laboral de los participantes o de su sociedad en general. Recuerde: algunos de los participantes pueden ser expertos en este campo y quizás deseen aportar sus propias opiniones.

Por otro lado: usted cuenta con gente joven entre sus participantes, permítale hablar sobre sus experiencias. ¡No pierda esta oportunidad!

5.6 Modos de cooperación 1 (planificación estratégica)

Objetivo: Los participantes desarrollan una visión y misión.	Métodos utilizados: Ponencia, trabajo en grupos, discusión en sesión plenaria.
	Tiempo previsto: 60 a 90 minutos
	Materiales necesarios: Técnicas de visualización, hojas A4, marcadores, 2-4 tableros de notas.

Instrucciones:

- **Paso 1:** Haga una breve presentación (de 10 minutos) sobre la planificación estratégica, haciendo uso de la siguiente información básica:

¿Qué es una estrategia?

Existen numerosas definiciones de 'estrategia', muchas de las cuales provienen del lenguaje militar. En este contexto, por ejemplo, la estrategia se describe como "el arte de maniobrar en una batalla". Para las organizaciones de utilidad pública, la estrategia tiene otros significados. La estrategia...

- ... ayuda a la organización a enfocar su propósito y su visión;
- ... permite a la organización desarrollar prioridades y planes;
- ... desarrolla el sentido de compromiso entre las personas que trabajan en la organización.

¿Por qué necesitamos una estrategia?

Para nuestro propósito de promover la colaboración entre las partes interesadas, este último punto es de fundamental importancia. Las personas a menudo tienen puntos de vista diferentes sobre el propósito y las prioridades de la organización. Esto es casi inevitable cuando se congrega a distintas partes interesadas y todas ellas aportan sus propios antecedentes organizacionales al proceso. En nuestro caso, la planificación estratégica tiene dos metas: desarrollar una comprensión común sobre la cooperación y un consenso sobre el camino a seguir, y proveer un sentido de dirección para la planificación de las acciones en el módulo 3.

¿Cuáles son los elementos básicos de una estrategia?

Es útil pensar en una estrategia en tres niveles:

1. **El "nivel macro":** Aquí se da respuesta a las interrogantes sobre el propósito general de la organización (¿Cuál es nuestra visión? ¿Qué valores nos sirven de guía? ¿Cuál es nuestra misión?).
2. **El nivel estratégico:** Éste es el nivel en el que se trata de dilucidar cómo implementar la misión y alcanzar el estado formulado en la visión (¿Cómo vamos a hacer realidad nuestra visión y nuestra misión? ¿Cuáles son nuestras prioridades?).
3. **El nivel de actividades:** Este nivel normalmente se trata en un proceso separado de planificación de la acción, tal como se propone en el módulo 3. Aquí se planifican las actividades que es necesario realizar, incluyendo la delegación de responsabilidades, el acuerdo de un marco temporal, la formulación de un presupuesto, etc.

Es importante que exista coherencia entre estos tres niveles, es decir, que combinen bien entre sí. De lo contrario, la estrategia será débil y no tendrá mucha utilidad.

- **Paso 2:** Explique a los participantes que en esta sesión se tratará el “nivel macro” y el nivel estratégico, y que el nivel de actividades será materia del módulo 4. Pida a los participantes que revisen los afiches desarrollados anteriormente en este módulo, y que consulten los planes estratégicos de sus respectivas organizaciones o programas, si los han traído consigo.

- **Paso 3:** Ahora forme pequeños grupos de trabajo de unas cinco personas cada uno. Entregue a cada grupo una pila de hojas tamaño carta y marcadores. Motive a los grupos a hacer todos los ensayos que deseen, utilizando todo el papel que necesiten. Sin embargo, al final del ejercicio deberán haber producido una hoja en limpio para cada pregunta. Dé a los grupos 30 minutos para discutir las siguientes preguntas:

- **Visión:** ¿Qué situación consideramos ideal para la gente joven en nuestra localidad / distrito?
- **Valores:** ¿Qué valores pensamos que forman la base de nuestro trabajo?
- **Misión:** ¿Cuál es la tarea genuina de nuestro grupo de partes interesadas?
- **Estrategias:** ¿Qué estrategias deseamos usar para lograr lo anterior?

Al final de la tarea, cada grupo deberá presentar cuatro hojas tamaño carta, una para cada pregunta, donde figuren los resultados de su discusión.

- **Paso 4:** Pida a los grupos que coloquen sus hojas tamaño carta en los tabloncillos de notas. Todas las hojas sobre la visión, los valores, la misión y las estrategias deberían colocarse juntas. En su rol de facilitador, tómese unos minutos para analizar los resultados.

- **Paso 5:** Ahora lea en voz alta todos los resultados colocados en los tabloncillos de notas ante el grupo completo reunido en sesión plenaria.

- **Paso 6:** Es posible que los enunciados sean similares o tengan el mismo significado pero hayan sido formulados de una manera distinta. En este caso, pregunte al grupo si es posible fusionar estos enunciados que se superponen formulando un nuevo enunciado. Pida a los participantes que aporten sugerencias y solicite un voluntario para que anote el enunciado definitivo.

- **Paso 7:** Ahora revise si los enunciados se contradicen mutuamente. En muchos casos esto no sucederá y los enunciados tendrán los mismos contenidos, pero con un enfoque distinto. En tal caso, señale a los participantes cuáles son los enunciados que sí coinciden y pida sugerencias para ver cómo se podrían fusionar en un nuevo enunciado. Nuevamente solicite a un voluntario que anote los enunciados definitivos.

Advertencia: Este proceso -en especial los pasos 6 y 7- puede requerir de mucho tino. Tiene que tener cuidado para no dejar de lado o menospreciar la opinión de alguno cuando se trate de fusionar los enunciados. Asegúrese también de identificar todas las posibles contradicciones.

- **Paso 8:** Al llegar a este paso, ya habrá reducido considerablemente el número de enunciados en los tabloncillos de notas. En un escenario ideal, ya se habrán puesto de acuerdo en una visión, un conjunto de valores, un enunciado de la misión y un conjunto de estrategias. Si existen contradicciones que no se pueden resolver, tráigalas a colación y fomente una discusión abierta con los participantes. Siempre es posible que las partes interesadas no se pongan de acuerdo, y esta situación también debe respetarse como un posible corolario de la sesión. En este caso, utilice ambos enunciados contradictorios como resultados equivalentes.

¡Atención!

Recuerde pedir a los participantes que traigan consigo los planes estratégicos de sus respectivas organizaciones y programas. Es importante que la visión, los valores y la misión no se contradigan con las estrategias de las partes interesadas individuales.

5.7 Modos de cooperación 2 (próximos pasos)

Objetivo: Los participantes acuerdan los próximos pasos de su colaboración.	Métodos utilizados: Tarjetas de moderación
	Tiempo previsto: 30 minutos
	Materiales necesarios: Tarjetas, marcadores, tablón de notas

Como decíamos anteriormente, el resultado de este módulo queda abierto. Son las partes interesadas las que deciden los resultados y también son ellas las que definen las modalidades de su colaboración. Esto rige de igual modo para los próximos pasos. Incluso si los participantes terminan el taller sin haber resuelto todos los temas – lo cual debe ser respetado – es importante que sepan lo que va a suceder después.

Las opciones son numerosas: podría haber un acuerdo de seguir con el módulo 3 y fijar una fecha para el taller. O podría suceder que los participantes deseen (o deban) primero informar a sus organizaciones y prefieran discutir el proceso a nivel interno. También podría darse otro caso: los participantes no tienen la impresión de que el taller les haya proporcionado resultados muy útiles, por ejemplo en lo referente al plan estratégico, y por lo tanto decidan revisarlos. Recuerde: es el grupo de participantes el que decide.

Instrucciones:

- **Paso 1:** Distribuya tarjetas y marcadores a los participantes.
- **Paso 2:** Simplemente, pida a los participantes que escriban en las tarjetas lo que piensan que debe suceder a continuación. Solicite que anoten sus aportes en las tarjetas, de manera que todos puedan leerlas (sólo 3 líneas, en letra no demasiado pequeña), y que usen una tarjeta para cada actividad. Pueden llenar todas las tarjetas que quieran.
- **Paso 3:** Recoja las tarjetas y lea cada una en voz alta mientras las coloca en el tablón de notas. Elimine las tarjetas que sugieren las mismas actividades más de una vez.
- **Paso 4:** Si hay fechas que fijar, tome tarjetas de un color distinto y colóquelas al lado de las actividades. Pregunte a los participantes cuáles serían las fechas convenientes y escribalas en las tarjetas. Haga lo mismo con las actividades para las que se requiera designar a una persona responsable.
- **Paso 5:** Explique al grupo que el relator redactará rápidamente un acuerdo sobre los “próximos pasos” y que enviará el documento a todos los participantes en el plazo de una semana.

¡Atención!

Incluso si los participantes encuentran este proceso muy tedioso, en su rol de facilitador usted debe insistir en acordar los plazos y delegar las responsabilidades. De lo contrario, las posibilidades de que realmente se lleven a cabo los próximos pasos son muy escasas. Por otro lado, ¡cumpla su promesa y envíeles el acuerdo escrito en el plazo de una semana!

Módulo 4: Cómo planificar el fomento de los jóvenes

Como último paso, el grupo desarrollará un plan de acción, sobre la base de las discusiones anteriores de los módulos 2 y 3. Este plan coincidirá con el plan estratégico establecido con anterioridad, con las estrategias y los planes de las diversas partes interesadas y con las políticas y planes nacionales.

El grupo decidirá primero sobre las áreas prioritarias. A continuación, el facilitador aportará ideas dando una ponencia sobre políticas juveniles y planes de acción que servirá como guía e inspiración para las próximas sesiones. Esta sesión es especialmente importante porque las estrategias y planes deberían armonizar con las políticas y los planes nacionales. Por último, el grupo emprenderá un proceso de planificación de la acción.

Advertencia: El tiempo que requiere el proceso de planificar la acción es variable, dependiendo de lo detallado que sea el plan. Esto debe ser determinado por el grupo. Bien podría suceder que el tiempo que usted haya previsto para el proceso resulte ser insuficiente. Si éste es el caso, esté preparado para hablar con los participantes sobre la posibilidad de determinar un plazo para continuar el ejercicio de planificación. Si tiene la impresión de que no terminará a tiempo, puede ser apropiado integrar una rápida sesión de “próximos pasos” antes de que el grupo parta y así ponerse de acuerdo sobre cómo continuar, por ejemplo, cuándo reunirse de nuevo.

El producto de ese módulo será un acuerdo sobre estrategias y actividades planificadas en forma de un plan de acción. Como se dijo anteriormente, los resultados del análisis y los contenidos del plan de acción dependen por supuesto del marco de los talleres y de las partes interesadas presentes, y quedan abiertos.

6.1 Cómo definir las prioridades (discusión en grupos de enfoque - "focus groups")

Objetivo: Los participantes discuten las áreas prioritarias de sus actividades y/o servicios conjuntos.	Métodos utilizados: Discusión en grupos de enfoque, discusión en sesión plenaria. Tiempo previsto: 30 a 60 minutos Materiales necesarios: Conjunto de preguntas, block de notas, lápiz.
---	---

En la discusión en grupos de enfoque ("focus groups"), los participantes discuten temas específicos entre ellos. En este caso, los participantes discutirán a qué actividades y servicios se dará prioridad en el ejercicio de planificar la acción que se realizará a continuación.

Importante: Una discusión en grupos de enfoque no es una discusión entre el facilitador y el grupo o una entrevista grupal, en la cual el facilitador plantea preguntas al grupo. El objetivo es estimular una discusión entre los participantes. El rol del facilitador es dirigir la discusión proporcionando preguntas orientativas a cada grupo y sondeando las respuestas ("No estoy seguro de estar entendiendo correctamente...", "¿Pueden, por favor, darme un ejemplo de lo que están diciendo...?", "¿Qué piensan los demás...?"). Un relator tomará nota de todo lo dicho, si bien estas anotaciones serán anónimas, es decir, sin registrar el nombre de quien lo dijo.

Instrucciones:

• **Preparación:**

1. Prepare un conjunto de preguntas orientativas. Por ejemplo: ¿Cuáles de los problemas que hemos analizado antes de la gente joven, consideran ustedes más importantes? ¿Cuál es la mejor manera de resolver estos problemas? ¿En qué procesos debe mejorarse la participación de los jóvenes? ¿Qué actividades y servicios consideran ustedes que son más adecuados para resolver estos problemas? Usted también puede desarrollar su propio conjunto de preguntas.
2. Divida a los participantes en grupos más pequeños de no más de 10 participantes. Cada grupo debería elegir un facilitador y un relator.
3. Instruya a los facilitadores y relatores.

• **Paso 1:** Dé a los grupos 30 minutos para discutir las preguntas orientativas que usted les ha dado. En su rol de facilitador del taller, observe a los grupos e intervenga si se da cuenta de que la discusión está perdiendo su enfoque o no llega a despegar dentro del algún grupo.

• **Paso 2:** Pida a los relatores de los grupos que presenten los contenidos de la discusión durante la sesión plenaria. Registre los temas prioritarios presentados por cada grupo en un rotafolio para que todos los vean y para referencias futuras.

¡Atención!

Este método puede usarse en diferentes momentos durante la serie de talleres. Puede ser útil para el grupo discutir las áreas prioritarias de sus actividades y/o servicios conjuntos como preparación para planificar la acción. Sin embargo, una discusión en grupos de enfoque también puede servir como método para el módulo 2, si quiere que los participantes discutan ciertos aspectos de su cooperación o durante la planificación estratégica (véase el acápite 4.9). Y también puede introducirla como método en cualquier momento que le parezca conveniente durante el proceso. ¡Asegúrese siempre de tener listo su conjunto de preguntas!

6.2 Cómo definir las prioridades (asignación de puntos)

Objetivo: Los participantes identifican las áreas prioritarias para el ejercicio de planificación.	Métodos utilizados: Ejercicio, discusión en plenaria.
	Tiempo previsto: 30 a 60 minutos
	Materiales necesarios: Cartel grande, marcadores.

Al igual que en la discusión en grupos de enfoque, esta sesión está dirigida a identificar las áreas prioritarias para el posterior ejercicio de planificar la acción. Por lo tanto, el supuesto es que en el curso de las sesiones ya se habrán analizado un gran número de los desafíos que afronta la gente joven y se habrán presentado las actividades de las diferentes partes interesadas.

Instrucciones:

- **Preparación:** Esta sesión requiere una intensa preparación por parte del facilitador. Primero, prepare un cartel grande. Escriba en él una lista que contenga todos los desafíos y problemas salidos a la luz en los análisis realizados previamente durante el taller, así como las actividades y los servicios que se definieron para afrontar estos problemas (véase la ilustración en la siguiente página). Para crear este cartel, debe analizar cuidadosamente los resultados de las anteriores sesiones del grupo. Recuerde: la calidad de su cartel influirá sobre la calidad del resultado.

- **Paso 1:** Explique a los participantes que cada uno de ellos tiene puntos por asignar (el número de puntos es equivalente al número de áreas problemáticas en su cartel). Pueden asignar los puntos que cualquier modo que lo deseen, es decir, pueden otorgar todos los puntos a un solo tema o distribuirlos en forma pareja.

- **Paso 2:** Ahora pida a los participantes que miren el cartel y lean cuidadosamente todos los puntos listados. Luego solicíteles que se acerquen al cartel y asignen puntos a las áreas problemáticas, indicando así la importancia que atribuyen a los distintos problemas. Los puntos se asignan dibujando círculos al lado de las áreas problemáticas.










- **Paso 3:** Identifique de tres y cinco áreas problemáticas (dependiendo del alcance de su trabajo) que hayan recibido el mayor número de puntos. Ahora pida a los participantes que asignen puntos nuevamente, esta vez para las actividades listadas bajo cada área problemática (nuevamente, el número de puntos por asignar debe coincidir con el número de actividades entre las cuales los participantes pueden elegir).

- **Paso 4:** Al llegar a este punto, deberá haber establecido cuáles son las áreas problemáticas que el grupo cree más importantes y las actividades o servicios que considera más adecuados para resolver estos problemas. Pregunte a los participantes si los resultados les han sorprendido y si se sienten satisfechos con ellos.

¡Atención!

Si bien este proceso es muy transparente, algunos participantes pueden sentirse insatisfechos con los resultados y tener la sensación de que no representan su posición. Sea receptivo ante este tipo de temas y no presente el resultado de esta sesión como un marco definitivo para el plan de acción. Sin duda es posible hacer reajustes en cualquier momento.

Asignación de puntos

Falta de instalaciones recreativas para los jóvenes		18
Establecer un centro juvenil		
Crear una liga de fútbol		
...		
...		
Gran número de niños de la calle		12
Abrir centros de acogida espontánea		
Ofrecer servicios de consejería		
...		
...		
Incremento de las causas de VIH/SIDA		20
Iniciar campañas en las escuelas		
Programa de educación entre pares		
...		
...		

6.3 Políticas juveniles y planes de acción (ponencia)

Objetivo: Los participantes conocen las políticas juveniles seleccionadas y los planes de acción para actividades de los jóvenes.	Métodos utilizados: Ponencia, discusión. Tiempo previsto: 45 minutos Materiales necesarios: Presentación en PowerPoint, rotafolio, transparencias para retroproyector o cualquier otra técnica de visualización.
---	--

Instrucciones:

- Prepare una ponencia utilizando la hoja de datos 5 titulada '**Políticas juveniles y planes de acción**', que figura en la parte III de este manual.
- En su preparación, investigue la situación en su país y busque la información disponible sobre políticas juveniles y planes de acción. Esto es muy importante, ya que las estrategias y planes de acción que el grupo desarrollará más adelante deberían coincidir con los documentos estratégicos y planes de acción nacionales.
- Asegúrese de usar técnicas de visualización, tales como una presentación en PowerPoint, transparencias para retroproyector, afiches o rotafolios.
- En su presentación, identifique puntos en los que usted preguntará a los participantes sobre sus experiencias con políticas juveniles y planes de acción para los jóvenes (“¿Cuál es su experiencia con políticas juveniles y planes de acción en nuestro país? ¿Estos instrumentos se usan aquí a nivel nacional o local?”).
- Pida a los participantes que anoten sus preguntas y comentarios para darles respuesta después de su presentación y así no interrumpirla.
- Al término de la presentación, invite a los participantes a plantear sus preguntas.

¡Atención!

Asegúrese de que su presentación tenga un enfoque lo más práctico posible. Además, piense en ejemplos provenientes del contexto laboral de los participantes o de su sociedad en general. Recuerde: algunos de los participantes pueden ser expertos en este campo y quizás deseen aportar sus propias opiniones.

Por otro lado: usted cuenta con gente joven entre sus participantes, permítales hablar sobre sus experiencias. ¡No pierda esta oportunidad!

6.4 Plan de acción (ejercicio de planificación)

Objetivo: Los participantes planifican actividades y servicios que serán implementados conjuntamente.	Métodos utilizados: Trabajo en grupos, discusión en plenaria. Tiempo previsto: 60 a 90 minutos Materiales necesarios: Afiches, marcadores.
---	--

Advertencia: En esta sesión, usted junta las diferentes piezas en las que ha venido trabajando a lo largo de módulo (los resultados del análisis, el análisis de partes interesadas, las áreas prioritarias) y usa estos resultados anteriores como base para establecer un plan de acción para actividades y/o servicios conjuntos de las partes interesadas. Además, el plan que usted está desarrollando debería coincidir con el plan estratégico elaborado en el módulo 2 -recuerde que éste es el tercer nivel de la estrategia-. Finalmente, el plan debe armonizar con los planes de las partes interesadas individuales. Ésta es una tarea muy complicada y no debería subestimar el esfuerzo que deberá invertir en su preparación.

Instrucciones:

- **Paso 1:** Prepare un cartel de gran tamaño que muestre la visión, la misión y las áreas prioritarias tomadas del plan estratégico. El cartel debería tener la forma mostrada en la ilustración más abajo. Éste es un cartel simple y lo más importante es que no incluye un espacio para los costos (presupuesto). Nota: Debe acordar con el grupo el tiempo que será cubierto por el plan, por ejemplo 6 meses, 1 año, 2 años, etc.
- **Paso 2:** Luego tome los afiches que las partes interesadas desarrollaron anteriormente, y los resultados de los distintos análisis conducidos a lo largo de este módulo, y cuélguelos en la pared para que todos puedan verlos.
- **Paso 3:** Pida a los participantes que durante 10 minutos recorran la sala, miren el material expuesto y revisen los resultados de las sesiones anteriores. Luego solicíteles que miren el cartel por algunos minutos. Explique las funciones de las distintas columnas y líneas y lo que significan (actividades, marco temporal, persona responsable/ parte interesada).
- **Paso 4:** Ahora pida a los participantes que constituyan grupos según su interés en áreas prioritarias específicas. Puede que estos intereses sean obvios (por ejemplo, una organización de niños de la calle desea trabajar en el área prioritaria de niños de la calle). Sin embargo, deberá asegurarse también de que los grupos tengan un tamaño similar.
- **Paso 5:** Pida a los distintos grupos que trabajen en las actividades, el marco temporal y las responsabilidades de su área prioritaria (45 minutos). Deben anotar las actividades y responsabilidades en tarjetas y colocarlas sobre el cartel. Cada grupo puede proponer todas las actividades que desee. El marco temporal debe ser indicado mediante aspas en los espacios asignados (véase la ilustración que figura más abajo). De este modo, si bien trabajan en grupos pequeños, todos los participantes crean un resultado visualizado común.
- **Paso 6:** Una vez transcurrido el tiempo, pida a los participantes que se junten en una sesión plenaria para revisar los resultados. Cada grupo debe presentar su área prioritaria respectiva. Los demás participantes son invitados a hacer comentarios sobre el plan y a sugerir sus aportes.
- **Paso 7:** Motive a los participantes para que hagan sugerencias respecto de otras áreas prioritarias y asuman la responsabilidad para actividades específicas. La columna sobre responsabilidades determinará qué partes interesadas trabajarán juntas. Dé a los participantes algún tiempo para que discutan las responsabilidades y deje que opinen hasta qué punto el mandato que han recibido de sus organizaciones respectivas coincide con las responsabilidades asumidas.

Formato del plan de acción

Visión: ...							
Misión: ...							
Área prioritaria 1: ...							
Actividades:	Marco temporal (en meses)						Responsable
...	X	X					...
...			X	X			...
...			X	X	X		...
Área prioritaria 2: ...							
Actividades:	Marco temporal (en meses)						Responsable
		X		X		X	...
			X		X	X	...
Área prioritaria 3: ...							
Actividades:	Marco temporal (en meses)						Responsable
		X	X			X	...
				X	X		...
Área prioritaria 4: ...							
Actividades:	Marco temporal (en meses)						Responsable

¡Atención!

Planificar la acción es un proceso que puede durar diferentes lapsos de tiempo, dependiendo de lo detallado del plan. Esto debe ser determinado por el grupo. Podría ocurrir que el tiempo que usted ha programado para este proceso resulte ser insuficiente. En este caso, esté preparado para conversar con los participantes sobre un plazo adicional para continuar el ejercicio de planificación. Por otro lado, el formato que proponemos aquí no incluye un proceso de presupuestación de las actividades y servicios; éste tendría que realizarse en una etapa posterior. Tal como fue el caso en el módulo 2, podría ser que los participantes deseen (o deban) primero reportar a sus organizaciones y opten por discutir el plan de acción a nivel interno. Ésta podría ser una buena idea para promover la apropiación (ownership). Sin embargo, también podría suceder que los participantes perciban el plan de acción como no muy útil y deseen revisarlo. Recuerde, es el grupo el que decide. En consecuencia, puede resultar conveniente incluir una rápida sesión sobre “próximos pasos” antes de que el grupo parta y así acordar un camino a seguir.

Resumen y evaluación

Tal como se mencionara anteriormente, sin importar la manera en que termine usted por diseñar sus talleres, la sección sobre “Cómo empezar” y este capítulo siempre deben conformar el marco de los mismos. Incluso si implementa un solo módulo, estas dos secciones deben utilizarse de todos modos.

Recuerde también que cada módulo requiere ser evaluado y cerrado debidamente, al igual que todo el proceso. Por lo tanto, las sesiones descritas en este capítulo siempre deben usarse como la última parte de cada taller o como cierre de toda la serie de talleres. En este sentido, le proponemos cuatro pasos:

- **Resumen:** Primero, resuma lo que se ha hecho durante el taller y lo que se ha logrado. Al utilizar esta sesión en el último taller, resuma todo el proceso y los resultados globales que se han alcanzado.
- **Evaluación de los resultados del taller:** Segundo, use el método propuesto en este manual (véase 7.2) para dejar que los participantes expresen su opinión sobre los resultados del taller. Nuevamente, en el último taller esta sesión debería tomar en cuenta los resultados globales.
- **Evaluación del taller:** En contraste con el segundo paso, esta parte de la evaluación (véase 7.3) está dirigida a determinar la satisfacción de los participantes con el taller como proceso, incluyendo la facilitación y el ambiente. En el último taller, debería considerar los resultados globales. Este paso es sumamente importante para usted como facilitador. Las opiniones expresadas después de cada módulo le ayudarán a mejorar su desempeño en el futuro y le darán indicios sobre lo que deberá cambiar la próxima vez. Por lo tanto, escuche con atención.
- **“Certificados de aprecio”:** Este método es un juego de roles excelente para dejar que los participantes muestren su aprecio por los demás. Es una manera divertida de crear un nexo entre los participantes. Puede usarlo al final de toda la serie de talleres, pero también resulta simpático instituirlo al final de cada módulo, convirtiéndolo así en un “ritual de grupo”.

7.1 Resumen (ponencia)

Objetivo:

Los participantes adquieren una visión general del taller como proceso y de los resultados del mismo.

Métodos utilizados:

Ponencia.

Tiempo previsto:

15 a 20 minutos

Materiales necesarios:

Rotafolio, transparencias para retroproyector o cualquier otra técnica de visualización.

Instrucciones:

- En esta sesión, usted como facilitador resumirá el proceso en general y los resultados del taller para los participantes.
- Como alternativa, puede pedir a uno o más de los participantes que se encargue(n) del resumen.
- Asegúrese de que usted o el/los presentador(es) elegido(s) se prepare(n) bien. Use todas las técnicas de visualización desarrolladas en el curso del taller y piense en colgarlas todas en las paredes.
- Si esta sesión es parte de la sección de cierre del último taller en una serie, asegúrese de resumir el proceso completo, desde el primer encuentro hasta la sesión actual. En ese caso, puede tomarse un poco más de tiempo para su resumen, pero también necesitará prepararse mejor.
- Cuando haya finalizado, pregunte a los participantes si se ha olvidado usted de algo o si alguien desea agregar algún comentario.

7.2 Evaluación (votación)

Objetivo: Los participantes examinan los resultados del taller y expresan sus opiniones positivas y negativas sobre ello.	Métodos utilizados: Game (Voting) Juego (votación). Tiempo previsto: 20 a 30 minutos Materiales necesarios: Dos cajas, tarjetas, marcadores, tablonés de notas.
---	--

Instrucciones:

- Prepare dos cajas que puedan servir como urnas, es decir, que estén cerradas y tengan una ranura lo suficientemente grande como para insertar tarjetas en ellas. Escriba en una de las cajas un signo “+” y en la otra un signo “-“, que todos puedan ver con claridad. Dé a cada participante un marcador y algunas tarjetas. Sólo debe haber dos colores de tarjetas.
- Explique que un color indica aspectos positivos (por ejemplo, verde) y que el otro representa aspectos negativos (por ejemplo, rojo). Luego muestre al grupo las urnas y explique cuál de ellas es para los aspectos positivos y cuál para los negativos.
- **Paso 1:** Ahora, pida a los participantes que escriban sus sentimientos y opiniones sobre los resultados del taller en las tarjetas respectivas. Pueden escribir todas las tarjetas que deseen, pero explíqueles que cada tarjeta sólo puede contener una opinión o aspecto. Dé a los participantes cinco minutos para escribir sus tarjetas. Luego pídale que las introduzcan en las urnas respectivas.
- **Paso 2:** En este paso, vacíe ambas urnas en una mesa y pida a dos voluntarios que clasifiquen las tarjetas de acuerdo a su color. Luego solicíteles que cuenten las tarjetas: cada voluntario cuenta las de un color. Escriba el número total de tarjetas en el rotafolio o la pizarra. Ahora anote la cantidad de cada tipo de tarjetas debajo de ese total y calcule el porcentaje correspondiente. De este modo, habrá usted expresado visualmente hasta qué punto el grupo está satisfecho con los resultados del taller.
- **Paso 3:** Ahora pida a los dos voluntarios que coloquen todas las tarjetas en el tablón de notas, separando claramente los dos colores. Solicíteles que lean en voz alta lo que está escrito en cada tarjeta. Los contenidos de las tarjetas no deberán ser comentados por el grupo o por el facilitador.

7.3 Evaluación (lanzar los dados)

Objetivo: Los participantes expresan los aspectos positivos y negativos del taller, su facilitación y todo el proceso.	Métodos utilizados: Juego. Tiempo previsto: 10 a 20 minutos Materiales necesarios: Dados.
--	---

Instrucciones:

- Explique al grupo las reglas de la evaluación: “Por favor arroje los dados. Si dan un número impar, sírvase comentar algo negativo sobre el taller. Si dan un número par, por favor diga algo positivo sobre el taller. Límitese a un enunciado. Si no desea decir nada, no es necesario que lance los dados. Si desea hacer más de un comentario, puede lanzar los dados varias veces.”
- Pida a uno de los participantes que actúe de voluntario y sea el primero en lanzar los dados.
- Cualquiera del grupo puede ser el siguiente en lanzar los dados y decir su opinión.
- Continúe hasta que todos los que desean expresar su opinión hayan tenido la oportunidad de lanzar los dados.

¡Atención!

Usted puede organizar este juego con dados ordinarios, con el grupo sentado o de pie alrededor de una mesa. Sin embargo, si logra conseguir dados grandes de goma (a veces se encuentran en las jugueterías), también pueden situarse todos de pie en círculo, lo cual resulta más divertido.

7.4 Cierre (“certificados de aprecio”)

Objetivo: Los participantes expresan su aprecio por los demás	Métodos utilizados: Juego de roles. Tiempo previsto: Máximo 45 minutos Materiales necesarios: Círculos de sillas, una hoja tamaño carta por cada participante.
---	--

Instrucciones:

- **Preparación:** Disponga la sala mientras el grupo disfruta de su descanso. Prepare hojas tamaño carta escribiendo el nombre de un participante en cada una. Debe haber una hoja para cada nombre, es decir, el número de hojas debe coincidir con el número de participantes. Forme un círculo de sillas y coloque una hoja tamaño carta en cada silla, con la cara escrita hacia abajo.
 - Cuando los participantes entren en la sala, pídeles que se sienten en el círculo de sillas. Solicítesles que no miren el nombre en el papel, sino que lo mantengan con la cara escrita hacia abajo.
 - Explique al grupo que las hojas de papel simbolizan los “certificados de aprecio”.
- Ahora pida a un participante que actúe de voluntario. Indique al voluntario que dé vuelta a la hoja de papel y lea el nombre escrito en ella.
 - Pida al voluntario que realice la siguiente tarea: “Felicite a la persona cuyo nombre está escrito en su hoja por haber participado con éxito en este taller. Mencione los aportes de esta persona y exprese su aprecio por su trabajo. Entréguele el certificado y dé la mano al colega al cual está felicitando.”
 - Pida al grupo una ronda de aplauso para el felicitado.
 - Ahora pida a los demás participantes que realicen la misma tarea, uno por uno, con una ronda de aplauso para cada participante felicitado.

¡Atención!

Si usted agrega esta sesión al final de cada taller, ésta se convierte en un “ritual de grupo” y con ello establece un sólido vínculo emocional entre los participantes.

Anexos

Anexo 1: Sugerencias para el facilitador

Indicaciones generales

Para ayudarle en su papel de facilitador de taller, le ofrecemos a continuación algunas indicaciones generales que le servirán para dirigir con éxito un taller:

¡Prepárese!

La preparación es de suma importancia. Familiarícese adecuadamente con el programa del taller, las diferentes etapas del proceso y cada método. Asegúrese también de que cuenta con todos los materiales necesarios y prepare con mucha anticipación todos los dispositivos que necesitará. De ser posible, visite además el lugar donde se llevará a cabo el taller, con el fin de familiarizarse con el entorno y para decidir dónde realizará cada una de las diferentes actividades, especialmente los juegos y los ejercicios grupales. Asegúrese de que cuenta con el espacio adecuado para formar grupos pequeños y que éstos puedan trabajar sin incomodarse mutuamente. Debe usted también recabar toda la información disponible sobre los participantes, con el fin de poderse orientar adecuadamente hacia su grupo meta y prepararse mentalmente para el taller.

Estricta supervisión del trabajo en grupos

El trabajo en grupos necesita contar con una estricta supervisión por parte del facilitador o los facilitadores, especialmente cuando los participantes son novatos en el área del fomento de los jóvenes o el nivel y el conocimiento de los participantes es algo bajo o heterogéneo. Es probable que usted deba recorrer los distintos grupos y explicar nuevamente el ejercicio a cada uno de ellos. Debe asegurarse también de que los participantes hayan comprendido las preguntas y no pierdan el hilo durante la discusión.

¡Cree un ambiente positivo!

Haga todo lo posible por establecer un clima de trabajo positivo y amistoso. Esto es importante en lo que se refiere al recinto y al ambiente del taller. Procure que exista una buena iluminación (de preferencia luz diurna) y espacio suficiente, y que la sala esté limpia. Evite un “ambiente de aula escolar”, en el cual usted se ubica frente a los participantes. En lo posible coloque las sillas en un círculo, o las mesas y las sillas en un semicírculo o en forma de “U”, dejando un espacio en el centro para realizar los ejercicios y las presentaciones. De esa forma, asegura que todos puedan ver siempre a la persona que está hablando. Además del recinto y del ambiente, genere una atmósfera positiva y amistosa dentro del grupo utilizando métodos interactivos y “revitalizantes” (véase más abajo). Los métodos presentados en este manual están ya adaptados para alcanzar este objetivo. Estipule siempre un “código de conducta” para evitar conflictos. Y finalmente, pero no menos importante, usted también debe ser cordial. No aparente estar estresado aunque se sienta bajo presión. Irradie confianza en sí mismo a pesar de que algunas veces se sienta inseguro.

Uso flexible de las ponencias

La composición del grupo de participantes puede variar dependiendo de la región y del contexto en el cual es implementada la capacitación. En algunos contextos, es posible que los participantes cuenten ya con amplios conocimientos sobre los temas de las ponencias o el taller sea visitado en su mayoría por jóvenes. Si éste es el caso, las ponencias extensas sobre los respectivos temas podrían no ser de interés para los participantes. Abrevie las ponencias o inclusive descarte algunas de ellas, y haga hincapié en los elementos del trabajo en grupos. De hecho, los conocimientos locales podrían ser más importantes para el grupo, al igual que una visión integral del proceso. Esta caja de herramientas provee hojas de datos y presentaciones de PowerPoint sobre diversos temas relacionados con la juventud. No debería hacerse uso de todas. De preferencia, prepare una buena selección de estas ponencias y adáptelas al contexto.

¡Sea consciente de sí mismo!

Cada facilitador/a posee su propio estilo, el cual se ajusta a su personalidad. Sin embargo, debe usted tener presentes algunas indicaciones referentes a su estilo personal y mantener conciencia de su desempeño: 1. Recuerde que usted solamente modera en las discusiones. No utilice jamás su posición como facilitador/a para imponer sus opiniones al grupo. Mantenga su neutralidad. Si se le solicita su opinión, aclare que usted hablará como persona privada y no en su función como facilitador/a. 2. Como facilitador/a es usted el “experto” en el proceso y en los métodos. Los participantes son los expertos en sus respectivos temas. Su papel es sencillamente dirigir un proceso. 3. A pesar de que usted está a cargo del proceso y de los métodos que serán utilizados, actúe siempre con transparencia. Permita que los participantes sepan lo que está usted haciendo y por qué. 4. ¡Escuche! Debe ser sensible a lo que expresen los participantes. De no ser así, puede usted excluir informaciones importantes que podrían ser útiles para el proceso futuro o, de ser ignoradas, convertirse más adelante en un obstáculo.

¡Posibilite la capacitación en equipo!

Además de dirigir todos los métodos del taller, el moderador debe proporcionar también aportes temáticos en forma de una presentación. Por consiguiente, sería sumamente estresante realizar toda la capacitación por sí mismo. Será necesario contar con un equipo de dos facilitadores o por lo menos con un asistente.

¡Combine los métodos!

No se limite a un solo método. Eso sería repetitivo y aburrirá a los participantes. Combine siempre los métodos, utilizando trabajos grupales, discusiones en grupo, juegos de roles, otros juegos y ejercicios. Utilice también presentaciones y ponencias. Sin embargo, limite el número de las ponencias y su duración, e involucre a los participantes durante la ponencia a través de preguntas. En este manual ya hemos incluido métodos seleccionados para las diferentes sesiones, pero usted puede optar también por otros métodos de su preferencia.

Recuerde que usted, como facilitador, estará a cargo del desarrollo del taller y decidirá, por ejemplo, los métodos que se usarán, y cuándo y de qué manera se cumplirá con las tareas. Por supuesto que, si los participantes tienen ideas o sugerencias, usted puede incluirlas y considerarlas como alternativas. Sin embargo, no permita que el grupo decida por sí mismo lo que debe hacerse, o inclusive rechace sus decisiones. Esto ocurre algunas veces cuando el grupo tiene la impresión de que el facilitador se siente inseguro o no tiene experiencia. Protéjase, pero no sea descortés, ya que esto solamente causaría una mayor resistencia. Si usted desea involucrar al grupo en decisiones metodológicas, sugiera dos posibilidades diferentes y deje que el grupo decida.

¡Emplee a participante del taller después de las presentaciones!

Para estimular una discusión vivaz e intensa después de las presentaciones, y evitar que la única persona que hable sea el expositor, sería una buena idea utilizar el método de los disertadores. Esto necesita de algunas preparaciones adicionales y podría no ser útil en todos los contextos. Un disertador debe leer la presentación o algún texto básico para prepararse con anterioridad. Después de la presentación, él o ella enfatiza los argumentos y tesis principales. Presenta su propia opinión y señala algunos puntos interesantes para ser discutidos. Este método tiene la ventaja de que la discusión es más significativa, pero necesita de una mayor preparación y se corre el riesgo de que el disertador domine el debate posterior.

¡Utilice técnicas de visualización!

Utilice siempre técnicas de visualización para presentar los contenidos y las fases de trabajo durante el seminario, recurriendo a los medios a su disposición, como pizarras, rotafolios o tabloneros de notas y tarjetas. Esto es importante en diversos métodos: permita que los participantes visualicen los resultados del trabajo en grupos creando un afiche; si surgen puntos decisivos durante una discusión, anótelos en la pizarra o en el rotafolio para que todos puedan verlos; si usted expone una ponencia, presente siempre de manera visual sus puntos principales, por ejemplo mediante una presentación en PowerPoint o afiches. Esta visualización servirá de apoyo al taller de distintos modos: usted siempre podrá verificar si se

tocaron todos los puntos importantes; todos los resultados pueden ser expuestos sobre las paredes, de forma que usted puede retomar aspectos tratados anteriormente y observar el avance del taller; los participantes podrán recordar mejor si han visto la información y no solamente la han oído.

¡Establezca un espacio para la interconexión en redes!

La interconexión en redes es muchas veces un proceso informal y es sumamente importante para este contexto del fomento de la colaboración entre partes interesadas. Debe usted tener esto en cuenta cuando elija el lugar para la capacitación. En este sentido, un centro de capacitación alejado ofrece mejores posibilidades para la formación de redes y los procesos de integración del grupo. La opción mejor es ofrecer a los participantes la posibilidad de hospedarse durante la noche. En este caso es importante que organice también algunas actividades para el tiempo libre en la noche: un cóctel o una película (de un tema relacionado con jóvenes) serían buenas ideas.

¡Sea puntual!

Es importante ser riguroso con la puntualidad. Un buen facilitador debe saber controlar el tiempo. Debe llevar consigo siempre un reloj de pulsera o colocar un reloj (podría ser un despertador) frente a usted en su escritorio para controlar el tiempo transcurrido. Al comenzar el taller puede ser una buena idea pedirle a un participante que asuma la función de “controlador del tiempo”. Esto resulta también práctico si usted planifica cada sesión en detalle, por ejemplo especificando cuánto tiempo debe prolongarse la reunión y asegurándose de que el trabajo del grupo y las presentaciones se atengan a sus planes. Algunas veces es difícil interrumpir discusiones interesantes. Sin embargo, si se retrasa en su agenda, utilice los descansos previstos para ajustar su programa, sin olvidar lo que desea lograr e identificando los pasos esenciales para alcanzarlo. Si modifica el programa, discútalos con los participantes.

Anexo 2: Revitalizantes y recapitulaciones

Revitalizantes

Un taller puede ser una tarea tediosa, especialmente para aquellos participantes que no están habituados a trabajar en este tipo de entorno. La concentración disminuye en algún momento del día, especialmente después del almuerzo, cuando los estómagos están llenos (el letargo de la “hora de siesta”). Utilice actividades revitalizantes para estimular nuevamente al grupo. Puede introducir un revitalizante en cualquier momento del taller. ¡Pero no olvide que estas actividades deben ser entretenidas! Recuerde que está trabajando con un grupo mixto de jóvenes y adultos. Sin embargo no serán sólo los jóvenes los que aprecien algunas pausas divertidas: los adultos también disfrutaban del efecto relajante de estas actividades.

A continuación se indican algunos revitalizantes que puede usted emplear en su taller:

- **Escritura corporal:** Solicite a los participantes que escriban su nombre en el aire utilizando partes de su cuerpo. Pueden usar, por ejemplo, sus dedos, codos, rodillas, brazos y piernas. Luego solicíteles que escriban sus nombres utilizando todo su cuerpo. O pida que los participantes copien sus movimientos y que todo el grupo escriba las mismas palabras.
- **Conteo:** Forme un círculo y comience a contar, diciendo los números por turno, o sea, la primera persona dice “uno”, la segunda dice “dos” y así sucesivamente. Cada persona a la que le corresponda un múltiplo de cinco deberá golpear las manos en lugar de decir el número. Usted puede hacer más difícil el juego y cambiarlo a un múltiplo de siete o nueve, o introducir más de un múltiplo al mismo tiempo, por ejemplo cinco y siete. El que se equivoca debe retirarse del juego.

- **Espejos:** Solicite a los participantes que formen parejas. Una persona es el actor, y la otra el espejo. El espejo debe repetir todo movimiento que haga el actor, es decir, reflejar sus movimientos. Luego cambie los roles. Para hacerlo más difícil puede usted solicitarle a los espejos que se muevan de manera opuesta a los movimientos del actor, o sea que si el actor levanta su brazo derecho, el espejo debe levantar su brazo izquierdo.

Recuerde que uno de los objetivos del taller es estimular la cooperación entre los participantes. Los juegos constituyen una excelente oportunidad para que éstos compartan un momento agradable y se sientan a gusto entre sí. De hecho, pueden estimular las dinámicas de grupo. De este modo los juegos cumplen diferentes funciones, de las cuales las más importantes son las de “romper el hielo” y desarrollar la cooperación. Los juegos “rompehielo” se utilizan para agilizar la comunicación y la interacción entre los participantes y son especialmente adecuados para iniciar los talleres. En el capítulo “Cómo empezar” de este manual se incluyen algunos juegos de este tipo. Los “juegos cooperativos” estimulan el espíritu de colaboración entre los miembros del grupo y se realizan preferentemente hacia la fase final del taller, una vez que los participantes ya se conocen entre sí y han establecido un cierto grado de confianza mutua. A continuación describimos algunos “juegos cooperativos” que puede poner en práctica:

- **Nudo:** Todo el grupo se apiña y cierra los ojos. Luego, cada uno extiende sus manos hasta encontrar otras dos manos a las cuales asirse. Es importante que ninguna persona se tome de las dos manos con la misma persona. Usted, en tanto facilitador, debe asegurarse de que esto no suceda. Ahora los participantes abren sus ojos pero NO sueltan las manos. Como un grupo, deben ahora intentar deshacer el nudo que ha sido creado, sin soltar nunca las manos. Atención: Este juego trae consigo inevitablemente un alto grado de contacto físico. Si considera que esto no es apropiado por motivos culturales (por ejemplo, las mujeres no deben tocar a los hombres) o a causa de jerarquías sociales (por ejemplo, los participantes de un estatus social más elevado no deben participar en este tipo de juegos), ¡no proponga el nudo!
- **Perro en pareja:** Solicite a los participantes que formen parejas, y dé a cada una de ellas una hoja de papel o un afiche y un marcador. La pareja no puede comunicarse entre sí. Ambos participantes sujetan el marcador y dibujan un perro (como alternativa puede usted pedirle al grupo que elija el animal o el objeto que desea dibujar. ¡Cuánto más difícil, más divertido!). Para aumentar la dificultad del ejercicio vende los ojos a los participantes y permítales dibujar su animal sin poder ver. Una vez que todas las parejas han cumplido con la tarea, discuta en la sesión plenaria cómo se sintieron durante el ejercicio y qué se puede aprender del mismo.
- **Islas flotantes:** Éste es un juego que requiere tiempo y mucho espacio. Necesitará tabloncitos de madera, hojas de tamaño carta o periódicos. Estos representarán las “islas”. El número de “islas” deberá ser una menos que el número de los jugadores. Forme grupos de seis jugadores. Establezca una línea de partida y una línea de llegada. Ahora los miembros de cada grupo deben cruzar el espacio entre las dos líneas – el “agua” – utilizando las “islas flotantes”. Deben atenerse a las siguientes reglas: No se permite tocar el agua. Los jugadores deben mantener un contacto físico con las islas para no flotar a la deriva. Por consiguiente, debe de existir un contacto constante entre los jugadores (sujetándose de las manos). De alguna manera, las islas y las personas deben movilizarse hacia adelante con el objeto de llegar a la línea final... Para que el juego sea competitivo, los equipos concursan para ver quién termina antes. Una vez finalizado el juego, discuta en la sesión plenaria qué es posible aprender de esta experiencia.

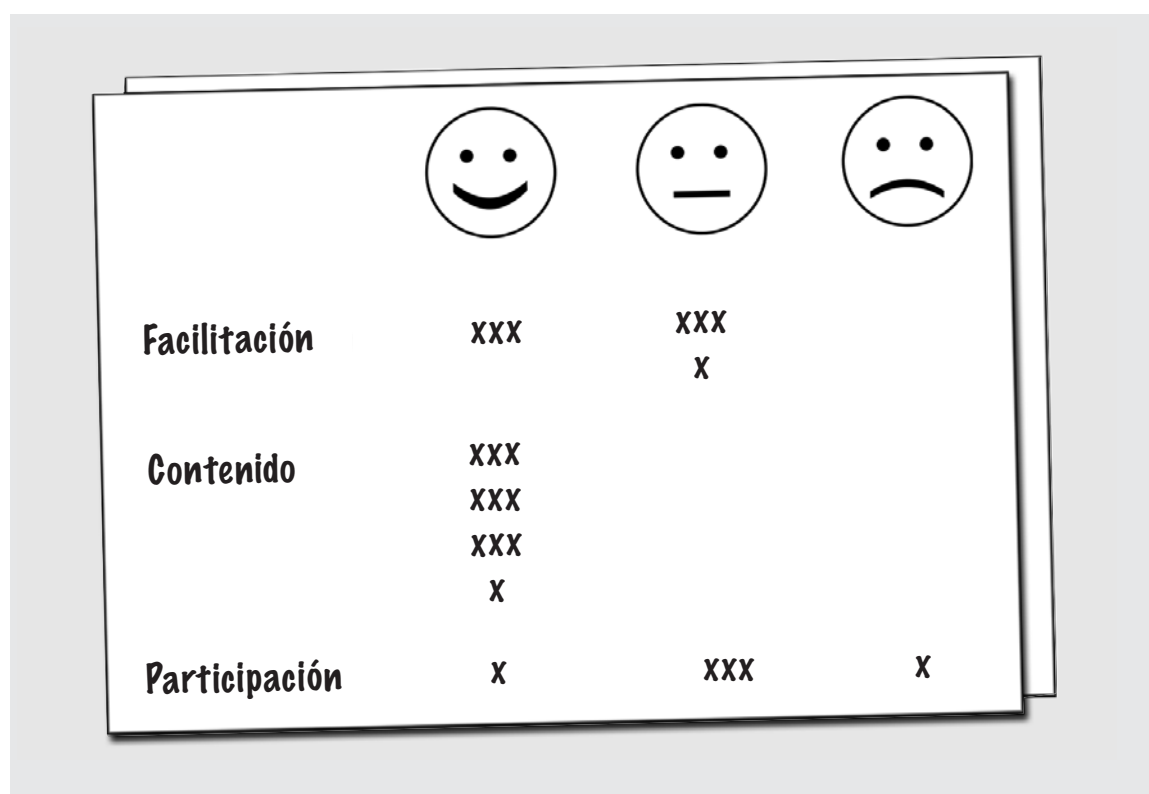
También debe preguntarles a los participantes si ellos tienen alguna sugerencia sobre actividades revitalizantes o juegos. Muchas veces los participantes pueden contribuir con juegos estupendos o incluso canciones y bailes. ¡No pierda esta oportunidad de hacer que funcione la participación!

“Estado del tiempo”, “barómetro del humor” y recapitulaciones

Es muy útil recurrir a lo que podríamos llamar -en una analogía meteorológica- “estado del tiempo”. Este es un método que ayuda a percibir de inmediato el estado de ánimo del grupo: sencillamente, solicite a cada uno de los participantes que formule una sola frase sobre cómo se siente en ese preciso instante. Usted puede solicitar el “estado del tiempo” al finalizar el día, para recibir una corta retroalimentación relacionada con la jornada transcurrida, o tal vez le parezca conveniente comenzar el día con un “estado del tiempo”. Cuando usted pide que le indiquen el “estado del tiempo” por la mañana, podrá juzgar el ánimo del grupo e inclusive reaccionar si existe descontento y modificar el programa del día. Y si siente que no logra comunicarse con el grupo o que algo no está en orden, puede usted solicitar el “estado del tiempo” en cualquier momento.

Otro método útil para recibir una rápida retroalimentación de un grupo es lo que -en otra analogía meteorológica- llamaremos el “barómetro del humor”. Para este fin, se utiliza un afiche que muestra un sencillo diagrama con tres categorías: facilitación, contenido y participación (véase el ejemplo más abajo). Cuelgue el afiche en la pared o en el rotafolio y solicite a los participantes que dibujen un aspa en cada categoría de acuerdo a cómo se sienten en el momento. Si considera que el estado de ánimo del grupo es algo negativo, aproveche esta oportunidad para inquirir sobre los motivos y sobre los cambios que desearía el grupo. Recuerde: Si consulta la opinión de los participantes, tendrá que reaccionar ante ésta. De lo contrario, ellos sentirán que no toma en cuenta seriamente sus opiniones.

Adicionalmente, debería comenzar cada día con una breve sesión de recapitulación del día anterior. Solicite a un voluntario que haga un breve resumen de lo sucedido en la jornada previa. Si usted comienza el siguiente taller de una serie, inicie la primera sesión con una recapitulación de lo sucedido en el taller anterior.



Anexo 3: Establecimiento de “alianzas de adultos y jóvenes”

Antecedentes

La participación es uno de los principios fundamentales del enfoque descrito en este manual. Como ya se explicó anteriormente, en primer lugar los jóvenes consideran que tienen el derecho a participar en las decisiones que afectan sus vidas y, en segundo lugar, la participación constituye el medio para desarrollar programas para jóvenes más eficaces y orientados a los grupos meta. Es importante recordar que no es solamente la juventud quien se beneficia de la participación juvenil, sino que también los adultos y las organizaciones, como es el caso de la red que se aspira a crear. Se comprenden mejor las necesidades y las preocupaciones de las personas jóvenes, lo cual ayuda a mejorar los programas y servicios destinados a la juventud.

El planteamiento que subyace a esta idea es el punto de vista que considera a los jóvenes como contribuyentes activos y agentes del cambio social. Este enfoque se basa en la convicción de que la juventud tiene aportes importantes que brindar ahora mismo, y no solamente en el futuro. Por consiguiente deben participar en los talleres y ser miembro activo de la colaboración que emerge entre partes interesadas.

Sin embargo, ésta puede no ser la opinión de todas las personas que participan en los procesos fomentados por este enfoque. Siempre existen actitudes negativas frente a los jóvenes y éstas constituyen el mayor obstáculo para una participación eficaz de los jóvenes. Por ejemplo, una opinión generalizada entre los adultos es que creen saber qué es lo mejor para los jóvenes y que deben protegerlos frente a posibles errores. Otra posición es que los jóvenes no son todavía “personas reales”, y que deben primero aprender a pensar “como adultos”. Esta actitud también se ha descrito como “el mito de la sabiduría adulta”. Pero también existen estereotipos negativos por parte de los jóvenes, que señalan que los adultos son paternalistas y autoritarios. Esta opinión también dificulta la participación.

Recuerde que en muchas sociedades existen mecanismos establecidos y claros mediante los cuales se comunican jóvenes y adultos. Éstos consisten generalmente en estructuras jerárquicas, por ejemplo en las escuelas, donde los alumnos obedecen a sus maestros, o en las familias, donde los padres y las madres muchas veces no dialogan con sus hijos adolescentes. Estas jerarquías se sustentan en estructuras de poder a veces profundamente arraigadas en las normas culturales. Por consiguiente, la participación juvenil puede significar romper estas normas y desafiar las estructuras de poder. Y es importante aceptar que el enfoque participativo aquí delineado representa un desafío para todos los involucrados.

Entonces, ¿de qué manera intenta el enfoque participativo fomentar una participación juvenil eficaz?

1. La sensibilización en el módulo 1 tiene como objetivo señalar las percepciones que existen de los jóvenes en la sociedad y discutir sobre los estereotipos negativos. Por lo tanto, el enfoque procura motivar a las partes interesadas a percibir a la juventud con una imagen positiva y promover su inclusión en los procesos de decisión en la red que surja del proceso, tal cual se propone en el módulo 3.
2. Es importante que los propios talleres se encuentren diseñados de manera participativa. Si se logra con éxito una cooperación significativa en los talleres que supere la disparidad de edades, los análisis y los ejercicios planificados en el módulo 2 y 4 producirán mejores resultados y formarán la base para una participación juvenil continua y sostenible dentro del marco de las estructuras de red que surjan del módulo 3. De ser esto posible, usted -en su rol de facilitador- enfrentará el desafío de crear un ambiente positivo, en el cual los jóvenes y los adultos puedan trabajar juntos con eficacia.

Indicaciones generales

Cuando se trabaja con adultos y jóvenes deben tenerse en cuenta algunas indicaciones importantes que le ayudarán a establecer una comunicación valiosa entre los diferentes grupos de edades, ya sea durante los talleres o al promover la colaboración entre las partes interesadas. Los métodos seleccionados en este manual para la facilitación de los talleres toman en consideración los siguientes aspectos:

¡Promueva la interacción!

La interacción personal en la práctica es la que suele convertirse en toda una revelación para muchos adultos y también para los jóvenes. En consecuencia, cuando se facilite talleres que comprendan a jóvenes y adultos, deben incluirse métodos interactivos que permitan a los participantes conocerse mutuamente y lograr un respeto y una comprensión recíprocos. Los juegos cooperativos propuestos en el anexo 1 constituyen también técnicas útiles para promover la interacción. Cuando trabaje para establecer una red de partes interesadas en la cual participarán jóvenes, asegúrese de que estos también asuman responsabilidades. Es habitual que los adultos respeten a los jóvenes cuando perciben que los chicos son capaces de realizar contribuciones valiosas. Esto también aumentará la autoestima de la persona joven, motivándola a participar plenamente en las actividades de la red.

¡Sea sensible a las diferencias!

Los participantes de su taller traen consigo sus antecedentes personales y experiencias individuales respecto de las relaciones entre las generaciones. También traen al taller sus normas culturales, que representan las respectivas dinámicas de poder de sus sociedades, familias y entornos laborales. Cuando promueva la interacción, recuerde que una persona joven seguramente se sentirá amedrentada y actuará tímidamente cuando presente su opinión. Por otro lado, los adultos podrían impacientarse con los jóvenes y no permitirles tomarse el tiempo y el espacio necesario para expresar sus opiniones. Recuerde además que los adultos y los jóvenes poseen diferentes niveles de experiencia y diversas preferencias en lo que se refiere al modo de trabajar. Llevará tiempo superar estos obstáculos. ¡No se apresure! Se necesita cierto tiempo para crear confianza y un entorno en el cual todos se sientan cómodos. El “código de conducta” podría servir como una herramienta útil para establecer reglas de comunicación entre adultos y jóvenes, y los métodos propuestos en este manual son adecuados tanto para los adultos como para los jóvenes.

¡Fomente la diversión!

Es más probable que las personas jóvenes participen y se mantengan interesadas en un tema o en una tarea cuando ésta es divertida. Muchas de las rutinas establecidas en reuniones y discusiones resultan sumamente tediosas y aburridas para la juventud. Pero, también en el caso de los adultos, es cierto que un entorno para aprender y trabajar debe ser agradable, y el fomentar la diversión es un aspecto general que favorece la facilitación. Haga uso de juegos, como los sugeridos en el anexo 1, y recuerde que -en su rol de facilitador- es usted también una especie de “animador”.

Anexo 4: Lista de control para diseñar los talleres

A. Partes interesadas

1. ¿Cómo está organizado el fomento de los jóvenes en el sector público (gubernamental)?
2. ¿Cuáles son las partes interesadas gubernamentales que deberían estar involucradas en el proceso?
3. ¿Debe usted atenerse a determinadas políticas y normas?
4. ¿Cuáles son las instancias de decisión que deben aprobar formalmente el proceso?
5. ¿Cómo logrará usted su apoyo?
6. ¿Cómo está organizado el fomento de los jóvenes en el sector no gubernamental?
7. ¿Qué partes interesadas deberían estar involucradas en el proceso?
8. ¿Existen algunos programas juveniles con financiamiento externo (donantes) que deberían participar?
9. ¿Qué organizaciones juveniles y representantes juveniles participarán?
10. ¿Cómo se asegurará usted de que los participantes podrán hablar en nombre de sus organizaciones/programas y no serán representantes sin poder alguno?
11. ¿Es posible ponerse de acuerdo con las partes interesadas antes de la capacitación sobre la posibilidad de un proceso de seguimiento posterior?

B. Metas y objetivos

12. ¿Qué deseamos lograr con la implementación del enfoque?
13. ¿Cuál es la meta del proceso?
14. ¿Cuáles serán entonces los módulos más apropiados para nuestros requerimientos?
15. ¿Debemos enfatizar un determinado tema o módulo?
16. ¿Cuáles son los objetivos de cada módulo y taller?
17. ¿Cómo deben adaptarse los métodos y módulos al contexto local y a los participantes?

C. Otros

18. ¿Con cuánto tiempo cuentan las partes interesadas?

Anexo 5: Lista de control para la organización de los talleres

A. Lugar del evento

1. ¿Es posible llegar sin problemas?
2. ¿Es necesario reservar alojamiento para pernoctar?
3. La sala para el seminario ¿es lo suficientemente amplia para que todos estén cómodos?
4. ¿Cuenta el lugar del evento con salas y espacio suficiente para trabajar en grupos sin molestar?
5. ¿Existe espacio suficiente para llevar a cabo los juegos sin problemas?
6. ¿Tiene la sala para el seminario buena iluminación?
7. ¿Está limpio el lugar del evento?
8. ¿Cómo son las instalaciones (servicios higiénicos, baños, habitaciones, salón comedor)?
9. ¿Suministra el lugar del evento refrigerios y almuerzos?
10. ¿Está asegurado el suministro eléctrico?
11. ¿Dispone el lugar del evento de computadoras y un proyector para las presentaciones en PowerPoint?

B. Período del evento

12. ¿Cuándo se realizarán los talleres?
13. ¿Es este período conveniente para todas las partes interesadas que desea invitar?
14. ¿Es este período conveniente para los jóvenes que desea invitar?

C. Facilitación

15. ¿Cuántos facilitadores (facilitadores principales y co-facilitadores) necesitará?
16. ¿Quién se hará cargo de la facilitación?
17. ¿Quién documentará los talleres y actuará de relator?
18. ¿Qué preparativos necesitan llevar a cabo los facilitadores?

D. Materiales y equipos

19. ¿Qué materiales y qué tipo de equipos necesita usted?
20. ¿Qué materiales y equipos pone a disposición el lugar del evento?
21. ¿Qué materiales y equipos debe usted comprar o alquilar?
22. ¿Qué materiales y equipos pueden ser suministrados por los participantes?

E. Invitaciones

23. ¿Tiene una lista completa y correcta de los participantes que deben ser invitados?
24. ¿Cómo se enviarán las invitaciones a los participantes (correo, correo electrónico, etc.)?
25. ¿Qué documentos deberán traer consigo los participantes (por ejemplo, planes)?
26. ¿Cuándo deben enviarse las invitaciones?
27. ¿Han recibido la invitación todos los participantes?
28. ¿Han confirmado su asistencia todos los participantes?
29. ¿Cómo asegurará que todos los participantes asistan realmente al taller?

F. Costos

30. ¿Cuáles serán los elementos que deberá usted pagar?
31. ¿Reembolsará usted los gastos de viaje a los participantes?
32. ¿Cuál será el costo total de los talleres?

Anexo 6: Lista de control para la preparación de contribuciones temáticas

- Establezca una lista de por lo menos 10 enunciados provocadores con respecto a estereotipos juveniles (para la ponencia 3.1 “Escala de opiniones”)
- Investigue la situación de la participación juvenil en el país respectivo (para la ponencia 3.3 “Participación juvenil”)
- Investigue la situación de los derechos infantiles y juveniles en el país respectivo (para la ponencia 3.4 “Derechos de los niños y jóvenes”)
- Investigue las condiciones en las cuales pueden trabajar las organizaciones juveniles en el país respectivo (para la ponencia 5.4 “Modalidades de organizaciones juveniles”)
- Investigue el marco de la institucionalización del fomento de los jóvenes en el país respectivo (para la ponencia 5.5 “Formas institucionalizadas del fomento de los jóvenes”)
- Investigue las políticas juveniles y los planes de acción en el país respectivo (para la ponencia 6.3 “Políticas juveniles y planes de acción”).

**Anexo 7: Modelo de programa y agenda
(para cuatro talleres de 2 días)**

Módulo 1 - Cómo crear conciencia		
Horario	Día 1	Día 2
9:00 - 10:30	Inicio <ul style="list-style-type: none"> • Introducción al programa • Código de conducta • Expectativas y temores 	<ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del día 1 • Escala de opiniones
10:30 - 11:00	Descanso	Descanso
11:00 - 13:00	Inicio <ul style="list-style-type: none"> • Mapas sociales • Escudo de armas 	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos de los niños y jóvenes 1 • Derechos de los niños y jóvenes 2
13:00 - 14:00	Almuerzo	Almuerzo
14:00 - 15:30	Encuesta rápida	Participación juvenil: ¿por qué? ¿cómo? ¿quién?
15:30 - 16:00	Descanso	Descanso
16:00 - 17:00	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta rápida (continuación) • “Estado del tiempo” para el día 1 	Resumen y evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Resumen • Evaluación 2 • “Certificados de aprecio”

Módulo 2 - Análisis para el fomento de los jóvenes		
Horario	Día 1	Día 2
9:00 - 10:30	Inicio: <ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del módulo 1 • Introducción al programa del taller • Juego cooperativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del día 1 • Temas específicamente juveniles (ponencia)
10:30 - 11:00	Descanso	Descanso
11:00 - 13:00	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de servicios juveniles 	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión en grupos de enfoque
13:00 - 14:00	Almuerzo	Almuerzo
14:00 - 15:30	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del árbol de problemas • Discusión en grupos de enfoque 	<ul style="list-style-type: none"> • Juego cooperativo
15:30 - 16:00	Descanso	Descanso
16:00 - 18:00	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de género • “Barómetro del humor” 	Análisis de partes interesadas 3 (matriz de actividades) Resumen y evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Resumen • Evaluación 1 • Evaluación 2 • “Certificados de aprecio”

Módulo 3 - Cómo fomentar la colaboración entre las partes interesadas

Horario	Día 1	Día 2
9:30 - 11:00	Inicio: <ul style="list-style-type: none">• Recapitulación del módulo 2• Introducción al programa del taller• Juego cooperativo	<ul style="list-style-type: none">• Recapitulación del día 1• “Barómetro del humor”• Planificación estratégica
11:00 - 11:30	Descanso	Descanso
11:30 - 12:30	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de las partes interesadas 1	<ul style="list-style-type: none">• Planificación estratégica (continuación)
12:30 - 13:30	Almuerzo	Almuerzo
13:30 - 15:00	<ul style="list-style-type: none">• Beneficios de la cooperación• Análisis de las partes interesadas 2	<ul style="list-style-type: none">• Modos de cooperación
15:00 - 15:30	Descanso	Descanso
15:30 - 16:30	<ul style="list-style-type: none">• Formas institucionalizadas del fomento de los jóvenes• “Estado del tiempo” para el día 1	Resumen y Evaluación: <ul style="list-style-type: none">• Evaluación 2• “Certificados de aprecio”

Módulo 4 - Cómo planificar el fomento de los jóvenes		
Horario	Día 1	Día 2
9:00 - 10:30	Inicio: <ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del módulo 3 • Introducción al programa del taller • Juego cooperativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del día 1 • “Barómetro del humor” • Plan de acción
10:30 - 11:00	Descanso	Descanso
11:00 - 13:00	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de prioridades (discusión en grupos de enfoque) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción (continuación)
13:00 - 14:00	Almuerzo	Almuerzo
14:00 - 15:30	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo definir las prioridades (asignación de puntos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción (continuación)
15:30 - 16:00	Descanso	Descanso
16:00 - 17:00	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas juveniles y planes de acción • “Estado del tiempo” para el día 1 	Resumen y evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Resumen de todos los talleres • Evaluación 1 • Evaluación 2 • “Certificados de aprecio”

**Anexo 8: Programa modelo y agenda
(para un taller de 5 días)**

Módulo 1 - Cómo crear conciencia			
Horario	Día 1	Día 2	Día 3
9:00 - 10:30	Inicio: <ul style="list-style-type: none"> • Introducción al programa • Código de conducta • Expectativas y temores 	Módulo 1: <ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del día 1 • Derechos de los niños y jóvenes 1 	Módulo 3: <ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del día 1 • Mapa de servicios para jóvenes
10:30 - 11:00	Descanso	Descanso	Descanso
11:00 - 13:00	Inicio: <ul style="list-style-type: none"> • Mapas sociales 	Módulo 1: <ul style="list-style-type: none"> • Derechos de los niños y jóvenes 2 • Análisis de partes interesadas (exhibición) 	Módulo 3: <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios de la cooperación • Formas de cooperación entre partes interesadas
13:00 - 14:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
14:00 - 15:30	Módulo 1: <ul style="list-style-type: none"> • Escala de opiniones 	Módulo 2: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del árbol de problemas • Temas específicamente juveniles (ponencia) 	Módulo 3: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de partes interesadas 2 (Diagrama de Venn)
15:30 - 16:00	Descanso	Descanso	Descanso
16:00 - 18:00	Módulo 1: <ul style="list-style-type: none"> • Participación juvenil • “Estado del tiempo” para el día 1 	Módulo 2: <ul style="list-style-type: none"> • Discusión en grupos de enfoque • “Barómetro del humor” 	Módulo : <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Formas de cooperación • “Estado del tiempo” para el día 3

Módulo 2 - Análisis para el fomento de los jóvenes		
Horario	Día 4	Día 5
9:00 - 10:30	Módulo 4: <ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del día 3 • Cómo definir las prioridades • Asignación de puntos 	Módulo 4: <ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del día 4 • Plan de acción
10:30 - 11:00	Descanso	Descanso
11:00 - 13:00	Módulo 4: <ul style="list-style-type: none"> • Políticas juveniles y planes de acción 	Módulo 4: <ul style="list-style-type: none"> • Próximos pasos
13:00 - 14:00	Almuerzo	Almuerzo
14:00 - 15:30	Módulo 4: <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Acción 	Resumen y evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación 1 • Evaluación 2 • “Certificados de aprecio”
15:30 - 16:00	Descanso	Descanso
16:00 - 17:00	Módulo 4: <ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción (continuación) • “Barómetro del humor” 	Clausura oficial y entrega de certificados

Anexo 9: Referencias bibliográficas

FUNDACIÓN BERTELSMANN (editor) (2006): ToP - Fit für Beteiligung. Ein Moderationshandbuch für Jugendliche, 2da. edición, Gütersloh, 2006.

GTZ (2007): Hoja de información sobre los derechos infantiles, proyecto sectorial "Förderung von Kindern und Jugendlichen als Zielgruppe in der Entwicklungszusammenarbeit". Eschborn, enero de 2007.

GTZ (2006): Ansätze und Methoden der Kinder- und Jugendförderung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Eschborn, marzo de 2006.

GTZ (2005): Methods Handbook for Youth Social Work. Promotion of children and youth as a target group in development cooperation. Kampala, 2005.

GTZ (2005): Dokumentation der Fortbildung: Kinder- und Jugendpartizipation auf kommunaler Ebene, 16 y 17 de junio de 2005, Eschborn, junio de 2005.

GTZ PROSYR (2003): SUNGURA Training Hand-Outs. Training for youth social workers in Kenya, GTZ PROSYR/ Jugendsozialwerk Nordhausen e.V., Nairobi/Nordhausen 2003.

GTZ (2002): Jugendförderung in Kommunal- und Stadtentwicklung. Stand und Perspektiven. Eschborn, 2002.

GTZ PCY (2002): TWIGA Training Hand-Outs. Training for youth social workers in Uganda, GTZ PCY/Jugendsozialwerk Nordhausen e.V., Kampala/Nordhausen 2002.

GUBBEL, Peter/Cathryn ROSS (2000): From the Roots up. Strengthening Organizational Capacity through Guided Self-Assessment. World Neighbours Field Guide. Oklahoma, 2000.

INTERNATIONAL YOUTH FOUNDATION (2002): What works in youth participation: Case Studies from around the world. Baltimore, 2000.

LAWRIE, Alan (2000): Developing your organisation. The Directory of Social Change. Londres, 2000.

NORMAN, Jane (2001): Building Effective Youth-Adult Partnerships. In: Transitions, Vol. 14, No. 1, 16 de octubre de 2001.

La Agencia de cooperación alemana para el desarrollo – GTZ es una empresa para la cooperación internacional propiedad del Gobierno Federal de Alemania, que opera a nivel mundial. El objetivo de la GTZ es influir positivamente en el desarrollo político, económico, ecológico y social en nuestros países contraparte, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población y sus perspectivas. A través de sus servicios, la GTZ apoya procesos complejos de desarrollo y reforma y contribuye así al desarrollo mundial sostenible.

Deutsche Gesellschaft
für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn/Alemania
T +49 (0) 6196 79-0
F +49 (0) 6196 79-1115
E info@gtz.de
I www.gtz.de

