

SECCIÓN 4.

CONSIDERACIONES PRÁCTICAS  
SOBRE LOS DIFERENTES  
MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN

El estudio puso de manifiesto la existencia de doce mecanismos de participación que, a menudo, están interrelacionados y se solapan. Esta sección ofrece más detalles, así como una descripción general y observaciones prácticas sobre cada mecanismo.

# ESTRATEGIA Y FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVOS



## CONTRATACIÓN DE PERSONAS JÓVENES Y CREACIÓN DE ESTRUCTURAS, POLÍTICAS Y CULTURA ORGANIZATIVAS QUE LES DOTEN DE INFLUENCIA

La contratación de expertos en la vinculación de la niñez y la juventud es vital para impulsar cualquier sistema de participación significativa. Siempre que sea posible, es una buena idea contratar a las propias personas jóvenes para que dirijan este trabajo. Al contratar a jóvenes para gestionar los procesos participativos, los procesos de codiseño centrados en la juventud y las colaboraciones juveniles, se genera confianza y se promueve un diálogo abierto.<sup>78</sup> Sin embargo, ser joven no lo convierte a uno de forma automática en un aliado de los grupos infantiles y juveniles. Los valores y la experiencia de estas personas jóvenes deben estar en consonancia con los grupos de personas menores y jóvenes con los que trabajan y, al igual que cualquier adulto que trabaje con jóvenes, deben tener un profundo conocimiento de los privilegios y del poder que ejercen en el contexto de un fondo de financiación, así como de sus propios sesgos.

### INSPIRACIÓN DE OTRAS ORGANIZACIONES:

- Restless Development es un ejemplo de una organización que intenta cambiar, de forma consciente, la estructura de su liderazgo e incorporar a más jóvenes. Su página de contratación de personal se esfuerza por acercarse a la juventud e incluye [consejos sobre cómo enviar candidaturas](#), así como una escala transparente de salarios y prestaciones.

### CONSIDERACIONES:

- Debe impartirse formación, al igual que a todo el personal, sobre la salvaguarda, el poder, los privilegios y los sesgos inconscientes.
- Considere la posibilidad de desarrollar un programa de mentorías entre iguales, que ponga en contacto al personal más joven con el más veterano para que la experiencia sea mutuamente beneficiosa.
- Proporcione oportunidades de crecimiento, aprendizaje y exposición; por ejemplo, apoye al personal más joven para que explique su propio trabajo ante los altos cargos, represente a la organización en el exterior y realice cursos de desarrollo profesional.
- Fomente la creación de grupos y redes de apoyo y solidaridad internos.
- Proporcione formación en liderazgo feminista a todas las personas, sobre todo a las que tienen a otras a su cargo.
- Establezca vías claras de ascenso profesional.
- Los salarios y las prestaciones deben estar en consonancia con la política de recursos humanos de su organización, y debe reconocerse, asimismo, que la experiencia remunerada no es la única experiencia que aporta valor. El voluntariado y la experiencia organizativa también pueden contribuir al bagaje, los conocimientos y la pericia de alguien, y deben reflejarse en el presupuesto.
- Plántese la posibilidad de incluir en el presupuesto partidas para ofrecer oportunidades de desarrollo profesional.
- Los miembros jóvenes del personal o los becarios remunerados deben ser retribuidos según la política de recursos humanos de su organización. Si se encuentran en el Sur Global y trabajan a distancia, considere la posibilidad de proporcionar financiación adicional para necesidades como el wifi o los espacios de coworking.
- Cuando existan políticas restrictivas en cuanto a los años de experiencia, intente mejorar la capacidad organizativa por medio de la valoración de la experiencia vivida por las personas jóvenes y haga lo posible para reducir las barreras.

- Reflexione sobre la experiencia que aportan a la organización. Aunque una persona joven no tenga 10 años de experiencia laboral remunerada, puede tener 10 años de experiencia como voluntaria, organizadora e impulsora de movimientos. Esto no es compatible con una función y un salario de nivel inicial.



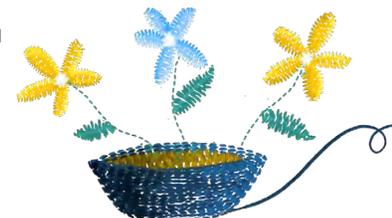
## DESARROLLO PARTICIPATIVO DE ESTRATEGIAS

*«Cuando preparamos la estrategia de NoVo para lograr avances en los derechos de las adolescentes, nuestra estrategia [para trabajar con organizaciones lideradas por niñas y jóvenes feministas o centradas en ellas] terminó siendo mucho más eficaz porque se hizo de manera participativa y se basó en crear relaciones estrechas. Aprendimos mucho sobre cómo podemos apoyar a las niñas donde están, en los movimientos de los que forman parte y con los tipos de recursos que necesitan. Como consecuencia, también pudimos contextualizar nuestro apoyo, en función del tiempo y el lugar» -Jody Myrum, exdirectora de la Fundación NoVo*

**Involucrar a la niñez y la juventud en el desarrollo de la estrategia es un enfoque que pueden adoptar financiadores de cualquier tamaño.** Puede incluir el desarrollo de una estrategia organizativa, el desarrollo de un programa de participación juvenil o una estrategia de concesión de subvenciones. En el caso de los fondos privados de mayor envergadura, comenzar con una estrategia programática tiene la ventaja de que permite implementar un proceso participativo al tiempo que se limita su alcance a un equipo. Es útil crear un grupo asesor para el proceso, que puede estar formado por colaboradores beneficiarios liderados por la niñez y la juventud, personas menores y jóvenes de colaboradores beneficiarios dirigidos por personas adultas, o personas menores y jóvenes que respondan a una convocatoria pública. El grupo asesor también podría complementarse con el compromiso o la validación de redes y movimientos más amplios a través de debates en las redes sociales, asambleas públicas o de grupos de discusión. Los procesos de desarrollo de estrategias pueden prolongarse, por sí solos, bastante tiempo: meses o años. Esto no cambia cuando se trata de involucrar a la niñez y a la juventud y, de hecho, puede requerir incluso más tiempo. Es importante ser flexible y dedicar tiempo a la repetición y el aprendizaje. Cuando se hace correctamente, el desarrollo participativo de estrategias puede dar lugar a otras formas de participación, como la investigación, la evaluación y la concesión de subvenciones participativas.

### CONSIDERACIONES:

- Deben definirse unas condiciones de referencia claras para los participantes. En ellos, debe constar el compromiso temporal y las responsabilidades exigidas, así como una declaración inequívoca sobre si se tendrá poder de decisión sobre algún elemento o sobre todos ellos, o si se trata solo de un proceso consultivo.
- Se recomienda celebrar una serie de sesiones exploratorias, ya sea de forma virtual o presencial, para recoger los aportes iniciales y, a continuación, diseñar sesiones para cocrear los elementos del programa.
- Si está iniciando un nuevo programa en una zona en la que no se tienen redes de contactos, se puede involucrar a la niñez y a la juventud a través de socios, grupos y organizaciones locales. De este modo, se generará confianza desde el principio.
- Contrate a coordinadores locales para que adapten los planes de las sesiones y las preguntas de aprendizaje al contexto local y para que dirijan ellos mismos las sesiones.
- Deje tiempo suficiente. De nueve a doce meses, como mínimo, es lo ideal para permitir que se establezcan relaciones y se formen grupos asesores o alianzas locales.
- Deben incorporarse mecanismos de rendición de cuentas desde el principio. Decida de antemano cuándo y cómo informará de su análisis del proceso y sobre cómo ha dado forma a la estrategia. Las sesiones de validación o de comentarios también pueden ofrecer un espacio para fomentar la creación de coaliciones y el trabajo colectivo entre movimientos.
- Esté abierto a la experimentación y a la repetición. Si surgen ideas que no se le habrían ocurrido o que no habría elegido, ¿puede dedicar tiempo a probarlas o a verificarlas con otras partes interesadas?
- Sea sincero sobre el poder de decisión que tendrá la niñez y la juventud. No pasa nada si solo se otorgan facultades consultivas; sin embargo, es importante comunicar con claridad su grado de influencia. ¿Qué otros niveles de aprobación y aporte podrían afectar el resultado? Si no se aceptó una recomendación, esté preparado para explicar el motivo y gestionar las expectativas por adelantado.



EN EL PUNTO DE MIRA:

# El proceso de diseño de la estrategia de la iniciativa de la Fundación NoVo por los derechos de las adolescentes

En un esfuerzo por cambiar la dinámica de poder desigual entre el financiador y el beneficiario, entre 2016 y 2017 la Fundación NoVo se asoció con niñas trans y cis, personas jóvenes no binarias y sus aliadas adultas para organizar sesiones exploratorias en varios lugares de los Estados Unidos como parte del desarrollo de su estrategia de concesión de subvenciones. NoVo se centró en las regiones con menos inversión filantrópica, como el sur, el suroeste y el medio oeste de Estados Unidos, y celebró sesiones exploratorias en diversas comunidades de esas regiones. Se contrataron personas coordinadoras jóvenes y adultas que trabajan con niñas y jóvenes para diseñar y celebrar sesiones exploratorias distintas para cada una de las regiones, de modo que fueran específicas para cada contexto. El personal de NoVo asistió, en calidad de oyente y alumno, mientras un antropólogo cultural acompañaba al equipo para documentar el proceso. Se organizaron sesiones independientes con colaboradores, aliados, niñas menores de 18 años y personas menores o jóvenes no binarias.

Después de cada sesión, NoVo trabajó con los coordinadores para consolidar el aprendizaje y empezar a transformarlo en una estrategia filantrópica. Se reconoció la obligación de rendir cuentas ante todos los que contribuyeron al proceso y, después de preparar un proyecto de estrategia basado en las sesiones exploratorias, se invitó a personas de distintas regiones a que volvieran a participar en el proceso por medio de una sesión celebrada en Nueva York en la que se presentó la estrategia y todos pudieron opinar sobre ella de forma crítica. En esta sesión de comentarios se destacaron los aciertos, los errores y lo que había que cambiar. Este proceso de validación permitió dar forma a la estrategia final.

El enfoque participativo transformó la estrategia de NoVo: «Es una forma de adquirir conocimientos y obtener aportes para la estrategia, porque se está repitiendo y aprendiendo sobre la marcha, con personas que están haciendo activamente el trabajo... Y, por supuesto, se introdujeron matices en la estrategia y se modificó como consecuencia de las sesiones», declaró Jody Myrum, exdirectora de programas de NoVo. «También fue muy importante que, mientras dedicábamos el tiempo necesario a la obtención de propuestas y al codiseño con las niñas, las personas jóvenes y sus aliadas adultas, nunca dejamos de conceder subvenciones. Una de las mejores maneras de aprender es otorgar subvenciones y establecer relaciones con las personas que realizan el trabajo. Esto no debería detenerse mientras se elabora la estrategia, tanto por lo exhaustivo del aprendizaje que proporciona como porque nuestro trabajo como otorgantes de subvenciones es mover el dinero».



## GOBERNANZA JUVENIL: CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y AFILIADOS

*«¿Hasta qué punto puede hablar cómodamente un joven organizador comunitario si está sentado junto a alguien que ha trabajado en la filantropía durante décadas o si le superan en número los donantes blancos y ricos que han puesto el dinero sobre cuyo uso se debate?»<sup>80</sup>*

En la medida de lo posible, los financiadores del Norte Global deberían priorizar la diversificación de sus consejos directivos para que reflejen mejor la heterogeneidad de las comunidades a las que prestan servicio y financian. Esto se podría plantear como un objetivo a largo plazo. En ese caso, el objetivo a corto o medio debería ser preparar al consejo directivo, formarlo y contar con uno o dos miembros jóvenes. Conviene prescindir de los consejos juveniles en la sombra, ya que, al igual que los parlamentos infantiles o juveniles, rara vez tienen el poder de decisión necesario para ejercer una verdadera influencia. La participación de la niñez y la juventud en la gobernanza formal tiene un potencial de influir notable, pero también puede ocasionar perjuicios, si no se hace de la forma correcta. Si un consejo de administración está formado, sobre todo, por personas adultas, de raza blanca y sin experiencia en el trabajo con la niñez y la juventud, podría causar más daño que beneficios. Determine si su consejo de administración está preparado para involucrar de forma significativa a una persona joven. Si no es así, puede ser una pérdida de tiempo y energía presionar para lograr que se incorpore un miembro joven al consejo directivo. En su lugar, céntrese en impulsar un proceso de desarrollo participativo de estrategias. Las organizaciones de afiliados o las organizaciones en las que los miembros de la comunidad tienen poder legítimo de decisión, como CIVICUS, también tienen la oportunidad de apostar por la diversidad de forma consciente y aumentar la afiliación entre determinados grupos o comunidades. Amnistía Internacional, por ejemplo, desarrolló una estrategia dirigida a la juventud con el objetivo específico de aumentar su número de afiliados jóvenes.<sup>79</sup>

### CONSIDERACIONES:

- Plántese la posibilidad de organizar una reunión con los miembros del personal y de la comunidad pertinentes para reflexionar sobre estas cuestiones:
  - ¿Está su consejo directivo abierto a la diversificación y a la inclusión de jóvenes en él?
  - ¿Está su consejo directivo preparado para apoyar la participación significativa de la juventud?
  - ¿Cuál es la composición actual de sus miembros? ¿Existe la posibilidad de diversificarla?
  - ¿Se dan las condiciones para que las personas jóvenes se sientan valoradas, incluidas y respetadas?
  - ¿Existen otros mecanismos que puedan ser más significativos y constituir un mejor punto de partida?
- Hable con las personas menores y jóvenes de sus redes de contactos, comparta información para explicar su estructura de gobierno y sus procesos internos. De este modo, podrán tomar una decisión informada sobre qué tipo de compromiso, dentro de su estructura de gobierno, sería útil y significativo.
- Para los miembros del consejo directivo:
  - Establezca objetivos a corto, medio y largo plazo. Por ejemplo, puede ofrecer formación y preparación al consejo (a corto plazo), incorporar una o dos personas jóvenes, o formar un grupo mixto e intergeneracional (a medio plazo), y crear un consejo directivo totalmente diverso y representativo (a largo plazo).
- Conviene impartir formación sobre la participación significativa, la salvaguarda, el poder, los privilegios y los sesgos para todos los miembros del consejo directivo.
- Se recomienda proporcionar formación al consejo directivo y un mentor a los miembros jóvenes de dicho consejo.
- Intente que haya más de un puesto en el consejo para jóvenes, de modo que puedan apoyarse entre sí.
- Proporcione formación a todos los miembros del equipo de gobierno o a otros miembros del personal que participen en la preparación de los documentos y las reuniones del consejo directivo para que estos sean inclusivos y accesibles.
- Haga que su comunidad vote en el consejo directivo y participe en los nombramientos y la toma de decisiones del consejo.
- Como en cualquier consejo, los miembros no deben percibir remuneraciones económicas. Sin embargo, los miembros jóvenes del consejo podría necesitar apoyo adicional para poder participar en igualdad de condiciones; por ejemplo, necesitarán formación adicional, paquetes de datos y un equipo portátil o computadora de escritorio.
- En el caso de las organizaciones con afiliados, conviene consultar a sus miembros sobre la cuestión de la diversificación y la participación de los jóvenes: ¿Cómo se podría configurar? ¿Qué consideraciones, como las necesidades de acceso, deben tenerse en cuenta? Puede organizarse a través de reuniones generales, grupos de discusión o encuestas.

EN EL PUNTO DE MIRA:

# Learning for Well-being Foundation

Learning for Well-being Foundation, una fundación a favor de los derechos y el bienestar de la niñez con sede en los Países Bajos, inició hace dos años un proceso para crear un consejo intergeneracional. Como consecuencia de ello, la mitad de sus miembros tienen entre 15 y 24 años, con los mismos derechos de voto y responsabilidades compartidas que el resto. El modelo se diseñó mediante un taller participativo de tres días con personas jóvenes y personas adultas más mayores. Se informó a las personas jóvenes con antelación para que se pudieran preparar mejor y el taller se consideró el comienzo de un camino de aprendizaje para todos. Decidieron no formar un «consejo directivo en la sombra» y les pareció que con el modelo intergeneracional obtendrían un impacto más significativo.

Para reclutar a los nuevos miembros del consejo, la fundación se puso en contacto con jóvenes de sus redes que presentaron su candidatura a través de una carta escrita o una grabación de voz o de video. El criterio de selección era que las personas jóvenes tuvieran experiencia con el trabajo de la fundación, bien por haberse beneficiado de programas dirigidos por la fundación o de proyectos de colaboración con otras organizaciones. El consejo directivo votó a los miembros nuevos de la misma manera que lo habría hecho si se hubiera tratado de candidatos adultos. Tanto las personas jóvenes como los miembros adultos tenían ideas equivocadas sobre cómo resultaría la experiencia. Algunas personas adultas estaban preocupadas por la capacidad de las personas jóvenes para asumir la responsabilidad financiera, y las personas jóvenes estaban preocupadas por la posible rigidez. Estas dudas se disiparon cuando el consejo directivo empezó a trabajar de forma continua, aunque el camino del aprendizaje prosiguió.

Las personas jóvenes recibieron orientación antes de cada reunión para asegurarse de que entendían los documentos del consejo. Los miembros más veteranos del consejo aprendieron a adaptar los documentos para que fueran más accesibles y transparentes. Ambos consideran que el proceso ha sido positivo: «Los miembros más jóvenes del consejo directivo han aportado puntos de vista nuevos a los debates sobre gobernanza, no solo por su edad, sino también por la experiencia vivida y por las identidades interseccionales que representan. Los miembros más veteranos del consejo de administración también valoran de forma positiva la dinámica renovada del consejo, que ahora resulta más humana y más significativa para todos los que colaboran».<sup>81</sup>

## INSPIRACIÓN DE OTRAS ORGANIZACIONES:

- WAGGGS contrató a su [primer miembro juvenil del consejo de administración](#) en 2018.
- El [consejo de administración de FRIDA](#) está formado por jóvenes feministas del Sur Global con identidades y experiencias diversas.
- [African Movement of Working Children](#) es una organización africana dirigida por la niñez y la juventud.

## HERRAMIENTAS Y RECURSOS:

- Learning for Well-being Foundation. [Governance in Partnership: The Learning for Well-being Foundation Story](#).
- METRAC. [Youth Friendliness of Non-Profit Boards Checklist](#).

# CONCESIÓN DE SUBVENCIONES



Una de las características del ámbito de la participación es que existen puntos en común y diferencias según si se trabaja con organizaciones **que acompañan** a la niñez y la juventud (que fomentan la participación a través de la concesión participativa de subvenciones o que financian de forma expresa a organizaciones participativas) o con organizaciones **lideradas** por la niñez y la juventud (a través de la concesión participativa de subvenciones y el acompañamiento o por medio de una financiación flexible que tal vez no se articule a través de la concesión participativa de subvenciones).

Para simplificar, se abordarán a continuación los mecanismos generales y se explicará, en cada uno de ellos, las particularidades propias de las organizaciones al servicio de la niñez y la juventud y de las organizaciones lideradas por la niñez y la juventud:

- Concesión participativa de subvenciones.
- Dotación directa y flexible de recursos a las organizaciones lideradas por la niñez y la juventud.
- Financiación de organizaciones participativas dirigidas por personas adultas que acompañan a la niñez y la juventud.



## CONCESIÓN PARTICIPATIVA DE SUBVENCIONES Y ACOMPAÑAMIENTO

«Formé parte de la fase inicial de diseño de la concesión de subvenciones de Takura; de hecho, primero estuve cuando reivindicábamos su necesidad... y, luego, cuando [llegó], la pusimos en marcha y diseñamos el plan juntos. A continuación, distribuimos los fondos a las personas jóvenes entre todos, las seleccionamos y repartimos los fondos conjuntamente. Estamos en la tercera fase del proceso de concesión de subvenciones y ha sido un momento emocionante en el que las personas jóvenes toman la iniciativa» -Activista juvenil, Sierra Leona

La concesión participativa de subvenciones tal vez sea la forma más eficaz que tiene un financiador a su alcance para poner el poder de verdad en manos de la niñez y la juventud. Cuando se realiza de la forma correcta, se genera confianza, se obtiene un aprendizaje mutuo y se influye de verdad en la toma de decisiones. Tiene el potencial de lograr un impacto positivo en los individuos involucrados y fortalecer sus grupos al mejorar su capacidad de gestión financiera. Ayuda a levantar el velo del escurridizo ecosistema de financiación y permite a los financiadores establecer relaciones con grupos más diversos, incipientes y de difícil acceso. Gracias a la concesión participativa de subvenciones, la financiación puede llegar directamente a los grupos de la niñez y la juventud (por ejemplo, [Global Resilience Fund](#)) o la niñez y la juventud pueden determinar cómo debe distribuirse entre las organizaciones que trabajan directamente con colectivos juveniles e infantiles (por ejemplo, [EMpower](#)).

#### CONSIDERACIONES:

- Si el objetivo es que la niñez y la juventud decidan sobre la financiación que se distribuye entre las organizaciones lideradas por la niñez y la juventud, debe establecerse qué personas menores y jóvenes tomarán las decisiones; podría implicarse en la adopción de decisiones a los beneficiarios actuales, a antiguos beneficiarios o a comités regionales representativos.
- Si el objetivo es que la niñez y la juventud decidan sobre los fondos que se otorgan a beneficiarios dirigidos por personas adultas que acompañan a la niñez y la juventud, podría crearse un comité asesor con representantes de la región, el país o el contexto, procedentes de las redes existentes, de las redes de los colaboradores o de una convocatoria pública.
- Comprométase a adoptar un proceso inclusivo y accesible desde el principio. Si se crea un comité consultivo, hay que pensar en las diferentes identidades que deben estar representadas y elaborar un plan de divulgación basado en ello. Invite a los activistas de los derechos de los discapacitados a formar parte del comité, pague por el asesoramiento de estos grupos de activistas sobre cómo diseñar un proceso que sea inclusivo; por ejemplo, sobre qué tecnología utilizar y qué medidas de accesibilidad prever.
- Diseñe un proceso de solicitud que sea sencillo. Esto resultará útil no solo para los grupos que solicitan las ayudas, sino también para los que revisan y califican las solicitudes. Ofrezca formación a todos los que participen y prevea tiempo suficiente para ello.
- Establezca un proceso de toma de decisiones. Podría tratarse de un proceso de votación en línea, anónimo, en el que se revisen las solicitudes y se les otorgue una puntuación. Las solicitudes pueden calificarse de forma individual, tras comentarlas en grupo para examinar los pormenores y las distintas opiniones.
- Considere la posibilidad de incorporar la diversidad en la toma de decisiones: determine si debe reservarse un porcentaje de las subvenciones a grupos dirigidos por mujeres, grupos dirigidos por

LGBTQIA+, grupos dirigidos por negros e indígenas, etcétera.

- Sea franco respecto a las limitaciones. Por ejemplo, cuando un proceso de auditoría pueda afectar a una recomendación del comité, debe informarse.
- Cuando deba rechazar la solicitud de algún grupo con un buen proyecto, plantéese si podría interesarle a otros financiadores con los que tenga relación. ¿Podrían compartirse los perfiles o las solicitudes (sin perder de vista la protección de datos y el consentimiento)?

#### HERRAMIENTAS Y RECURSOS:

- [decolonize! learning brief!](#) del fondo CRIF, una iniciativa de concesión participativa de subvenciones.
- [Letting the Movement Decide](#) de FRIDA.
- [Reflecting a Movement's Principles in Grantmaking Structure: Evidence of the Benefits of Participation from the Disability Rights Fund and Disability Rights Advocacy Fund](#) de Disability Rights Fund.
- [Plataforma Aceleradora de Igualdad](#), una plataforma que facilita la organización de ciclos de subvenciones participativas.
- [Participatory Grant-Making Community](#).
- [Ejemplo de pactos de referencia](#) del Fondo Spark para los miembros de un comité.
- Informe [Weathering the Storm](#) de Purposeful, con información sobre cómo incorporar la inclusión de la discapacidad desde el principio de un proceso de concesión participativa de subvenciones.

---

«Para las personas jóvenes, el valor de esta experiencia fue mucho más allá del dinero que recibieron para realizar su trabajo. El verdadero valor estaba en la confianza que se depositaba en ellos, en que alguien creyera que eran capaces de marcar la diferencia».<sup>85</sup>

EN EL PUNTO DE MIRA:

# La iniciativa de concesión participativa de subvenciones Tar Kura de Fund for Global Human Rights y Purposeful

FGHR y Purposeful colaboraron en el diseño de la iniciativa Tar Kura, un proyecto de concesión participativa de subvenciones. Mediante una convocatoria pública, se seleccionaron nueve jóvenes de todo el país para formar parte del comité, entre ellos siete mujeres jóvenes. Recibieron, en todo momento, formación y apoyo para el desarrollo de sus capacidades. Los miembros del comité definieron los criterios de admisión de los grupos beneficiarios, dirigieron el proceso de selección y tomaron la decisión final. También se trata de una colaboración de reparto de poder entre FGHR y Purposeful. Las dos entidades acordaron que sería una colaboración equitativa desde el inicio, con independencia de quién aportara la financiación. Identificaron los valores feministas que compartían al principio y basaron la práctica de su colaboración en ellos. Una evaluación externa del proyecto concluyó que *«el reequilibrio de poder... se basó en algo esencial: la confianza entre FGHR y Purposeful y entre ellos y las personas jóvenes»*.<sup>82</sup> Hubo esfuerzos para garantizar que el proceso fuera inclusivo y flexible (por ejemplo, se tuvieron en cuenta los horarios escolares); se previó que el proceso de solicitud se pudiera realizar en inglés o en criollo sierraleonés, el idioma local, y se diseñaron diferentes estrategias de divulgación por medio de la radio, de folletos y de WhatsApp. A lo largo del proyecto se proporcionó una contraprestación no económica a los miembros del comité y a los beneficiarios, que incluía formación en liderazgo, oportunidades de creación de redes y capacitación en gestión de proyectos, monitoreo, elaboración de informes y gestión financiera. También se proporcionaron acompañantes para los miembros del comité que eran menores de 18 años. El personal colaboró estrechamente con los acompañantes y los padres para reforzar la seguridad de los viajes de ida y vuelta de las reuniones.

Los miembros del personal elaboraron una lista inicial con las 45 solicitudes que cumplían los requisitos de las 136 solicitudes recibidas. A continuación, las personas jóvenes del comité revisaron esta lista para decidir a qué se destinaría la financiación. La financiación no se limitó a un área geográfica o temática para garantizar la mayor flexibilidad posible. En los casos en que los grupos no estaban constituidos legalmente, los colaboradores beneficiarios trabajaron con patrocinadores fiscales que también recibieron formación. La evaluación señaló que muchos patrocinadores fiscales seguían teniendo *«ideas preconcebidas sobre las personas jóvenes y una actitud muy paternalista»*.<sup>83</sup> Otro reto, y consideración práctica, es el tiempo que se necesita para garantizar que un proceso sea verdaderamente inclusivo. El calendario del proyecto se determinó con las personas jóvenes del comité. Formar parte del comité de revisión reforzó las habilidades de trabajo en equipo y mejoró el enfoque de la salvaguarda y los procesos participativos. Las personas jóvenes también señalaron que el proceso les ofreció *«la oportunidad de interactuar con jóvenes más allá de sus círculos inmediatos»*.<sup>84</sup> Tanto los miembros del comité como los beneficiarios contribuyeron a establecer ese éxito, lo que se notó en la evaluación participativa y en la elaboración de informes adaptados a las personas jóvenes.



## RECURSOS FLEXIBLES PARA GRUPOS LIDERADOS POR LA NIÑEZ Y LA JUVENTUD

«Como organización, cuando recibimos financiación flexible, lo entendemos como una apuesta franca y directa, una conexión sincera, y se siente que no, que nunca se traicionaría esa confianza». -Activista juvenil, Ucrania

Si la estrategia de su organización o programa se centra en el fortalecimiento de los movimientos infantiles y juveniles, tal vez lo más fiable e importante que se pueda hacer sea proporcionar una financiación directa, flexible y plurianual a los grupos infantiles y juveniles de forma directa o por medio de un fondo verdaderamente participativo para niñas, jóvenes o mujeres. En el abanico de la participación, una financiación flexible garantiza que se potencie el trabajo autodirigido y autoorganizado de la niñez y la juventud y que se dote a este trabajo de recursos. Para ello, hay que dejar atrás los acuerdos de colaboración, los procesos de elaboración de informes y las formas de trabajo tradicionales.<sup>86</sup>

### CONSIDERACIONES:

- Plantéese si está mejor situado para financiar a los grupos de forma directa o si sería mejor trabajar con un fondo existente que ya esté en condiciones de establecer colaboraciones significativas con grupos liderados por la niñez y la juventud.
- Si ya dota de recursos a los grupos de forma directa, plantéese si alguna de las metodologías participativas de esta guía práctica puede ayudarle a crear una relación significativa basada en la confianza; por ejemplo, por medio de la concesión participativa de subvenciones, la elaboración de informes centrados en los beneficiarios, etcétera.
- Revise su acuerdo de colaboración: diseñelo conjuntamente con sus colaboradores juveniles. La guía práctica de Plan International que figura a continuación puede ser útil para analizar cada fase de la colaboración.
- Dedique tiempo a leer las herramientas y recursos que se enumeran a continuación, sobre todo [No Straight Lines](#) y [Obteniendo recursos para grupos y movimientos liderados por jóvenes, de CIVICUS](#).
- Si aún no se ha decidido a otorgar los recursos de forma directa a la niñez y la juventud, los financiadores liderados por feministas y jóvenes<sup>87 88</sup> recomiendan encarecidamente que se dote de fondos a las niñas, adolescentes, jóvenes y mujeres para diversificar la financiación y proporcionar acompañamiento.

### HERRAMIENTAS Y RECURSOS:

- CIVICUS. [Obteniendo recursos para grupos y movimientos liderados por jóvenes](#).
- FRIDA. [No Straight Lines](#).
- FRIDA y Mama Cash [Girls to the Front](#).
- Plan International. [A Toolkit: Pathways to Partnering with Youth-led Groups and Organizations](#).
- We Trust You(th). [Resources & Recommendations for Funders](#).

EN EL PUNTO DE MIRA:

# Global Resilience Fund

El fondo Global Resilience Fund (GRF) se puso en marcha en mayo de 2020. El GRF, que administra y coordina Purposeful, fue creado por un grupo de 25 financiadores como un fondo de respuesta rápida al COVID-19 para dotar de recursos directos a estrategias valientes y transformadoras de niñas y jóvenes feministas. De mayo a diciembre de 2020, el GRF distribuyó un millón de dólares entre 234 organizaciones lideradas por niñas y jóvenes feministas de todo el mundo. El fondo ha sido capaz de entregar el dinero de forma rápida y directa a las niñas y jóvenes activistas en cantidades y plazos variados, según sus necesidades específicas. El GRF se centró en encontrar formas concretas y flexibles de distribuir la financiación; por ejemplo, a través de Paypal y Western Union o mediante patrocinadores fiscales... Una característica fundamental del fondo ha sido el contar con los colaboradores para determinar quién está mejor situado en el ecosistema de la financiación para transferir el dinero con rapidez y de forma flexible. En algunos casos, se ha empleado directamente el Global Resilience Fund, que presta servicios de patrocinador fiscal a las organizaciones y los financiadores que tienen dificultades para enviar el dinero a grupos informales o que no están constituidos formalmente. En otros casos, el GRF ha hecho llegar el dinero a través de colaboradores que están mejor equipados para ello, por sus relaciones y redes de contactos locales en un contexto de crisis dado.

El fondo involucra a las personas jóvenes activistas en un comité participativo, mediante el cual toman decisiones sobre la financiación e impulsan iniciativas clave en torno al acompañamiento. En 2022, el FGR se ha centrado en el apoyo a jóvenes activistas feministas afectadas por crisis emergentes e interseccionales. Tras recibir la petición de activistas que habían recibido financiación en rondas anteriores y de miembros del comité del GRF procedentes de la región, el GRF ha centrado sus energías en dotar de recursos y responder a las jóvenes feministas que actualmente residen en Ucrania o que están abandonando dicho país. Hasta la fecha, nuestro apoyo se ha centrado en la financiación de emergencia y en reunir a financiadores y activistas para entablar un diálogo crítico. A medida que las crisis continúan desarrollándose en todo el mundo, el GRF sigue recibiendo peticiones de los activistas y los financiadores para hacer llegar los recursos a las niñas y jóvenes feministas que se ven afectadas por las crisis y responden a ellas en sus contextos.



## FINANCIACIÓN DE ORGANIZACIONES PARTICIPATIVAS DIRIGIDAS POR PERSONAS ADULTAS QUE ACOMPAÑAN A LA NIÑEZ Y LA JUVENTUD

Para los donantes de mayor tamaño que puedan no estar bien situados para trabajar directamente con la niñez y la juventud —como las fundaciones privadas, las fundaciones públicas y los donantes bilaterales y multilaterales—, dotar de recursos a las organizaciones al servicio de la niñez y la juventud es una forma excelente de fomentar la participación significativa de la niñez y la juventud. Otra forma positiva de contribuir a esta labor consiste en garantizar que los colaboradores apliquen prácticas participativas y de formación de poder cuando trabajen con la niñez y la juventud. Existe una gradación en la rigurosidad del planteamiento: desde la inclusión de una pregunta en un formulario de solicitud, pasando por la participación como criterio para la concesión de subvenciones, hasta la creación de un espacio permanente (dotado de recursos) que permita profundizar en las prácticas participativas.<sup>89</sup>La intención es un primer paso fundamental; debe estar claramente definida en su estrategia de concesión de subvenciones y debe materializarse de manera formal por medio de políticas y procedimientos cuando sea posible. Asimismo, deben tenerse presentes las dinámicas de poder que están en juego entre el financiador y el colaborador beneficiario; sin embargo, si la intención se incorpora en el proceso de solicitud desde el principio, todo puede gestionarse con respeto y sensibilidad. En el mejor de los casos, si se pueden definir programas de aprendizaje conjuntos y utilizar un enfoque basado en las necesidades y los derechos de la niñez y la juventud, se obtendrán resultados más sólidos.

### CONSIDERACIONES:

- Como financiador —también condicionado por su propio poder—, la forma de iniciar estas conversaciones es fundamental. Si un colaborador beneficiario no cree en la necesidad de compartir el poder o de impulsar la participación significativa con la niñez y la juventud, no conviene forzarlo en esa dirección.
- Es mejor incluir la participación como criterio para seleccionar a los beneficiarios nuevos. Si se colabora con beneficiarios al servicio de la niñez y la juventud, ya existirá la voluntad de trabajar con las personas jóvenes de maneras que pondrán el poder y la toma de decisiones en manos de estos.
- Incluya preguntas pertinentes en el formulario de solicitud con un plan claro sobre cómo poner en práctica los objetivos y hacer un seguimiento de estos.
- Dé prioridad a las organizaciones que tengan una experiencia contrastada en el apoyo a los procesos participativos y un compromiso de trabajar de manera que el poder y las decisiones pasen a manos de las personas jóvenes, incluso a través de la concesión participativa de subvenciones o la gobernanza participativa.
- Convoque espacios de aprendizaje entre pares sobre la participación significativa para profundizar y fortalecer las prácticas participativas entre los beneficiarios, al tiempo que se crean relaciones y se impulsa la colaboración transversal entre movimientos. Esto debe basarse en las necesidades de los beneficiarios e impulsarse en función del apoyo y acompañamiento que precisen.
- Proporcione una financiación flexible en cuanto a la forma de utilizarla y el momento en que se usa, de modo que los beneficiarios puedan dedicar el tiempo necesario a consolidar los procesos significativos de participación. Por ejemplo, si un colaborador beneficiario le indica que un proceso participativo puede prolongarse un año, concédale ese plazo.
- Ofrezca formación o subvenciones de formación en investigación sobre la acción, el monitoreo y la evaluación, y el codiseño participativos.

### HERRAMIENTAS Y RECURSOS:

- El fondo de solidaridad de CIVICUS ([Solidarity Fund](#)) es un ejemplo de concesión participativa de subvenciones con beneficiarios adultos.
- El [proyecto Rejuvenate](#), del Institute of Development Studies, incluye un archivo actualizado sobre prácticas de participación de la niñez y la juventud, blogs activos y varios documentos, entre los que figura un [artículo publicado](#).
- [No Straight Lines](#) FRIDA.
- [Modelo anonimizado de política de salvaguarda](#) (en inglés) que un financiador privado facilita a sus beneficiarios.

---

EN EL PUNTO DE MIRA:

# EMpower

**EMpower incluye la participación como criterio de selección de beneficiarios dirigidos por personas adultas de diversas maneras.** Esta cuestión, muy arraigada en nuestra estrategia para niñas, se plantea en las solicitudes de las subvenciones y en los parámetros que aplicamos para seleccionarlas. De este modo, se convierte en uno de los elementos de revisión. EMpower también fomenta y apoya la participación en los beneficiarios dirigidos por personas adultas incentivando y proporcionando marcos para impulsar la participación, así como recabando opiniones, cuando es pertinente, tanto de nuestros colaboradores beneficiarios como de las personas jóvenes a las que se dirigen. EMpower convoca y organiza espacios regionales que permiten a los colaboradores beneficiarios ceder plazas o espacios a las niñas y jóvenes con las que trabajan.

Los colaboradores beneficiarios deben informar sobre cómo plantean la participación de la niñez y la juventud, así como sobre los resultados, es decir, sobre lo que la participación ha aportado o generado. EMpower trabaja con los colaboradores beneficiarios en función de la demanda para proporcionar recursos y apoyo en torno a los elementos críticos de la participación significativa, lo que incluye cuestiones como la participación meramente simbólica, la remuneración, la preparación y la salvaguarda.

Al igual que EMpower, todos los colaboradores beneficiarios están en proceso de aprendizaje. En el caso de algunos de los colaboradores más recientes, su compromiso con EMpower ha motivado la creación del espacio y la asignación de los recursos necesarios para integrar la participación significativa en sus actividades. Por lo tanto, los colaboradores beneficiarios incorporan la participación significativa de formas muy variadas, que van desde el diseño del programa hasta las transiciones de liderazgo y gobernanza.

# INFLUENCIA

## TRABAJO DE INCIDENCIA, ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y COMUNICACIONES LIDERADOS POR LA NIÑEZ Y LA JUVENTUD O CENTRADOS EN ELLAS



Influir implica desplegar una combinación de enfoques para abogar por un cambio de política o de práctica ante las personas e instituciones que ostentan el poder. Esto podría incluir uno o más de los siguientes aspectos: trabajo de incidencia, comunicaciones, movilización pública y alianzas estratégicas. Suele haber una meta u objetivo estratégico, con unos destinatarios claros entre los responsables de tomar las decisiones, cuyo comportamiento o creencias se intenta cambiar. Entre estos destinatarios con poder para adoptar decisiones pueden figurar personas de organismos internacionales como las Naciones Unidas, gobiernos nacionales, empresas, organizaciones filantrópicas, medios de comunicación o segmentos del público general. La capacidad de influir en las políticas públicas difiere en función de la legislación sobre grupos de presión que haya en el contexto en el que actúe el financiador. Por ejemplo, en EE. UU., las fundaciones privadas pueden participar en el trabajo de incidencia y financiarlo, pero no pueden participar en actividades de presión directa o dirigidas a las bases populares.<sup>90</sup> También difiere en función de la experiencia interna del financiador; por ejemplo, de si la organización cuenta en plantilla con equipos de trabajo de incidencia o de campaña.

Un financiador puede influir de varias maneras. Los financiadores públicos o aquellos que actúen como intermediarios podrían tener más libertad a la hora de realizar un trabajo de incidencia directo o de apoyar a sus beneficiarios para que lo hagan. Otros financiadores podrían trabajar con colaboradores mejor equipados o más capaces de influir, como las ONG. En territorios con una legislación más restrictiva en materia de grupos de presión, los financiadores originales solo podrán realizar comunicaciones o participar en conferencias y otros espacios de reunión. Cualquiera que sea el enfoque, implica que las instituciones trabajen, directa o indirectamente, para influir en el panorama externo; suele haber espacio para una participación significativa de la niñez y la juventud.

### Los financiadores pueden:

- Consultar a la niñez y la juventud (de los grupos beneficiarios o de los consejos asesores, por ejemplo) sobre el trabajo de incidencia o los mensajes y recomendaciones que deben comunicarse a los responsables de la toma de decisiones.
- Involucrar a la niñez y la juventud en las reuniones y conferencias que se celebren con los responsables de la toma de decisiones. Esto solo debería llevarse a cabo si la niñez y la juventud forman parte de un proceso participativo permanente para no caer en el mero simbolismo de contar con ellos solo en actos puntuales.
- Publicitar los esfuerzos del trabajo de incidencia y campaña que impulsan la misma niñez y juventud a través de la narrativa y las comunicaciones.
- Codiseñar campañas y estrategias de incidencia con la niñez y la juventud.

Involucrar a la niñez y la juventud en las labores de influencia fortalece la capacidad de incidencia, de colaboración y de comunicación de los individuos y grupos, crea conexiones entre los grupos de jóvenes y los responsables de la toma de decisiones, y les abre las puertas de los espacios en que se toman las decisiones y de los lugares de poder, lo que en última instancia se traduce en un potente cambio de políticas y prácticas.<sup>91 92</sup> En cuanto a los vínculos entre los mecanismos de participación, la influencia participativa puede plantearse como una continuación natural de la investigación participativa. También puede ser una forma de defender que se utilicen más y mejores recursos en un proceso de concesión participativa de subvenciones.

## CONSIDERACIONES:

- El desarrollo de una estrategia de incidencia o de campaña requiere tiempo. Si tiene previsto codiseñar una campaña, prevea varios meses de duración. También deberá contarse con expertos en el trabajo de incidencia y de campaña dentro de su organización, para apoyar el proceso.
- Si sus equipos de trabajo de incidencia, colaboración o comunicación no tienen experiencia trabajando con jóvenes, contrate a expertos externos o asegúrese de que participen los líderes juveniles que pueda haber en la organización.
- Tenga claro el margen de decisión existente. ¿Su organización ha establecido prioridades de influencia para las que desea obtener asesoramiento en materia de enfoque estratégico y tácticas?
- Si tiene un área temática general, identifique grupos de la niñez y la juventud que compartan esos intereses y estudie si puede establecer una alianza colaborativa con ellos, dotada de la financiación correspondiente.
- Si incorpora, en trabajos de influencia y comunicación digital, a personas menores y jóvenes con poca experiencia previa, debe proporcionarles formación sobre gestión de riesgos, seguridad digital y control de espacios cívicos.
- Si se invita a la niñez y la juventud a abogar ante los financiadores o las redes de financiadores, hay que ser conscientes de que existen dinámicas de poder desiguales y que deberá encontrar la manera de sortearlas, ya sea en un espacio físico o virtual; por ejemplo, ¿le preocupará a esa persona menor o joven que lo que pueda hacer o decir afecte a la financiación que recibe en ese momento su grupo o la organización con la que está relacionado? ¿Cómo se pueden gestionar las expectativas para que la persona menor o joven no se sienta responsable, a título personal, de la obtención de fondos?
  - Gestione las expectativas y especifique, desde el principio, si el evento o la oportunidad de influir es un entorno «sin discursos de parte» (por ejemplo, un entorno en el que los participantes no pueden presentar sus propios proyectos u organizaciones) y qué implica esto.
- Recuerde que la influencia no puede concebirse como un hecho puntual. Invitar a jóvenes, sin que hayan participado en un proceso previo o en curso, a hablar en actos ocasionales o a intervenir en consultas únicas tiene un carácter meramente simbólico.
  - No es imprescindible que se trate de un proceso de influencia participativa activo. Más bien, es importante que la persona menor o joven participe de alguna manera en el trabajo de la entidad y que haya en esta algún tipo de centro de coordinación que le ofrezca apoyo antes, durante y después del acto.
- Cuando se trate de un evento único, procure garantizar lo siguiente:
  - Que la persona menor o joven pueda establecer de forma autónoma los asuntos que aborda o las preguntas que plantea.
  - Que la persona menor o joven reciba una contraprestación económica o de otro tipo (honorarios, gastos, formación) y que pueda asistir a la totalidad del congreso o del acto, si procede (no solo a su intervención o sesión).
  - Que el proceso de diseño sea participativo y fomente el aprendizaje mutuo, así como la aparición de nuevas ideas que permitan obtener avances sobre el asunto tratado.
  - Que la persona menor o joven reciba información exhaustiva y se le ayude en lo necesario para preparar los puntos de la conversación o de la intervención.
  - Que se haga un seguimiento de la persona menor o joven después para informarle, y que se le proporcione apoyo, por ejemplo, para que comparta la información con sus grupos.
  - Que la persona menor o joven se pueda reunir con otras personas jóvenes y, si corresponde, con los responsables de la toma de decisiones y otras partes interesadas que sean estratégicas para que tenga la oportunidad de crear una red de contactos.
- Si se trabaja con personas menores o jóvenes que tienen sus propios perfiles públicos como activistas o líderes, analice el riesgo con ellas. Si se muestra su trabajo en las redes sociales de la organización, ¿podrían enfrentarse a nuevos o mayores riesgos derivados de la publicidad, por ejemplo, la exposición a trolls, la reacción de la comunidad o del gobierno, o el agotamiento mental?
- Si existen varias oportunidades de participar en acciones de influencia, ¿se reparten entre varias personas para no convertir en «famosos» a las personas menores o jóvenes?
- Cuando trabaje con menores de 18 años, asegúrese de contar con el consentimiento de sus padres o tutores. Si las personas menores viajan al extranjero o participan en actos públicos, plantéese llevar a dos menores del mismo grupo o comunidad para que se apoyen entre ellas.



## INSPIRACIÓN DE OTRAS ORGANIZACIONES:

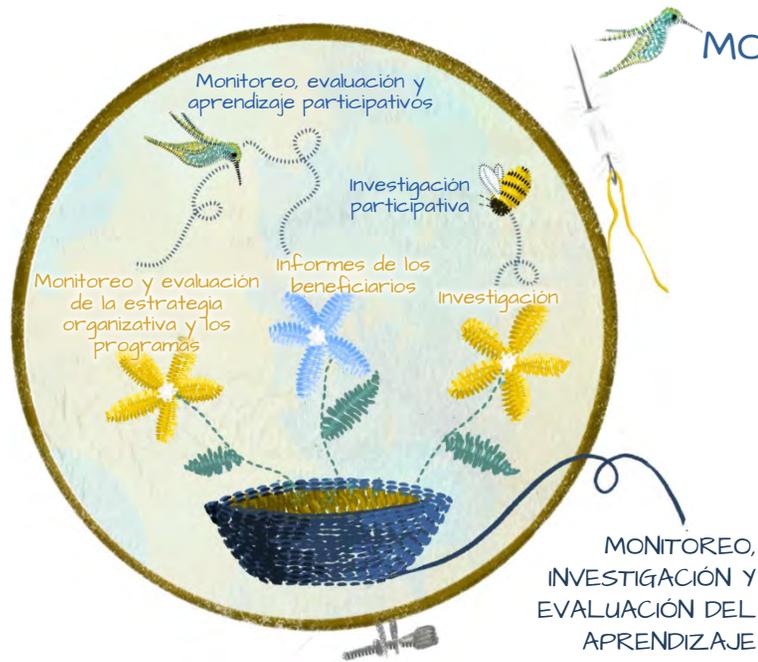
- El consorcio [The Count Me In! \(CMI!\)](#) es un colaborador estratégico del ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos. CMI! está integrado por: Mama Cash (MC), la Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID), CREA, Asociadas por lo Justo (JASS), y el consorcio de fondos hermanos del Fondo de Acción Urgente (UAF) y del Fondo de Acción Urgente África (UAF África). El consorcio tiene una [estrategia de incidencia específica](#), creada con los movimientos feministas. Aunque no está claro si las niñas y las jóvenes participaron de forma expresa, sigue habiendo lecciones que aprender sobre el papel de influencia que pueden desempeñar los financiadores y el potencial participativo del trabajo de incidencia.
- El Consejo Asesor de Niñas Adolescentes del Fondo Global para Mujeres se creó para asesorar sobre la estrategia y la concesión de subvenciones, pero también participa en su [campana del Día Internacional de la Niña](#).
- En 2020, como parte del esfuerzo para garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres indígenas en la revisión de la Plataforma de Acción de Beijing, el [Foro Internacional de Mujeres Indígenas \(FIMI\)](#) se asoció con MADRE para desarrollar una campaña conjunta: «CEDAW<sup>93</sup> a favor de las mujeres y niñas indígenas». Fue un esfuerzo intergeneracional con mujeres jóvenes, adultas y mayores.
- En 2015, FRIDA se asoció con la ONG medioambiental WEDO para crear una [beca de jóvenes feministas por la justicia climática](#). El objetivo era movilizar a los grupos de jóvenes feministas para que hicieran trabajo de incidencia en el período previo y durante las negociaciones de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y la COP21.
- En 2022, el colectivo [With and for Girls Collective](#), administrado por Purposeful, está encargando un análisis de los compromisos financieros de Generación Igualdad e involucrando a grupos de niñas y jóvenes feministas a través de un proceso participativo para desarrollar recomendaciones y mensajes clave para el trabajo de incidencia.
- Cuando fue entrevistada para este estudio, la World Childhood Foundation USA explicó que había contratado a jóvenes bloggers adolescentes para elaborar su contenido de comunicación. Reconocieron que las personas jóvenes se informan sobre todo a través de redes sociales como TikTok, Instagram y Snapchat. Por lo tanto, los donantes deben replantearse su estrategia comunicativa a favor de la participación de la juventud.

## HERRAMIENTAS Y RECURSOS:

- Mama Cash y FRIDA. [Girls to the Front](#), con la participación de niñas activistas e implicadas en el trabajo de incidencia como coinvestigadoras.
- Let Girls Lead. [Girl-Centered Advocacy Toolkit](#), una herramienta integral para apoyar, como ONG o financiador, el trabajo de incidencia dirigido por niñas y centrado en ellas.



# MONITOREO, EVALUACIÓN, INVESTIGACIÓN Y APRENDIZAJE



## MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE PARTICIPATIVOS

«Tenemos que deconstruir lo que los financiadores cuentan como impacto y desafiar la noción de que el cambio se mide en función del tamaño. A veces son los pequeños focos de cambio los que generan un poder significativo a escala personal y colectiva, crean espacios seguros para prosperar en contextos volátiles y alimentan movimientos que logran un efecto multiplicador sobre nuestra historia». <sup>95</sup>

Los financiadores han definido tradicionalmente las normas de eficiencia, impacto y eficacia. Estas suelen resultar densas, complejas y no se ajustan a la forma en que se organiza la niñez y la juventud, lo que dificulta que los grupos «muestren la verdadera importancia de su trabajo». <sup>94</sup> El monitoreo, la evaluación y el aprendizaje participativos pueden contribuir a cambiar el poder, a generar confianza desde los primeros pasos de los programas y a crear colaboraciones basadas en el respeto mutuo. Esto también permite que la niñez y la juventud defina los términos y los parámetros a través de los cuales entienden y documentan el cambio que están realizando. El monitoreo, la evaluación y el aprendizaje participativos pueden adoptar muchas formas, que pueden resumirse en cuatro actividades participativas:

- Indicadores liderados por la niñez y la juventud o centrados en ellos para el monitoreo, evaluación y aprendizaje de los programas o la organización.
- Evaluaciones participativas (de programas o de una estrategia organizativa).
- Preparación de informes o documentación dirigida por los beneficiarios o centrada en ellos.
- Diálogos y espacios de aprendizaje.

Lo ideal es que la niñez y la juventud participen en el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje desde el principio. Al involucrar a la niñez y la juventud en el diseño conjunto del enfoque del monitoreo, la evaluación y el aprendizaje de un programa, los financiadores facilitan el sentido de pertenencia compartido y el respeto mutuo. Además, si la propia niñez y juventud recibe subvenciones, que se decida de forma conjunta sobre qué se debe informar puede reforzar la colaboración entre los beneficiarios y los financiadores. En este enfoque, en lugar de obtenerse información de los colaboradores para efectuar el monitoreo, se invita a estos a diseñar el proceso de monitoreo, evaluación y aprendizaje desde el principio, de modo que el sistema pueda ser útil también para su trabajo. Los financiadores privados de gran tamaño que no estén en condiciones de trabajar directamente con la niñez y la juventud pueden establecer como criterio, con respecto a los evaluadores externos, que se trabaje solo con evaluadores con experiencia en la dinamización de procesos participativos con la niñez y la juventud. <sup>96</sup> Las ventajas son claras. Pasar de un monitoreo intensivo a un «diálogo basado en el aprendizaje permite obtener un aprendizaje más enriquecedor y pertinente». <sup>97</sup> También fortalece a las organizaciones lideradas por la niñez y la juventud, ya que las personas que participan aportarán estas habilidades y capacidades a sus grupos. <sup>98</sup>

### CONSIDERACIONES:

- Debe determinarse qué personas menores y jóvenes van a participar. Esto puede resultar obvio si se está creando un marco de monitoreo y evaluación conjuntamente con los grupos beneficiarios. Tanto si se trata de una evaluación de la estrategia organizativa como de la evaluación de un programa de subvenciones, el objetivo es crear un grupo diverso y representativo.

- En el caso de los grupos beneficiarios liderados por la niñez y la juventud, si los grupos tienen interés y tiempo, se debe explorar la forma de crear indicadores conjuntamente con los grupos beneficiarios, de modo que decidan juntos sobre qué hay que informar y por qué<sup>99</sup> y acuerden, también conjuntamente, cómo plantear la presentación de informes (por ejemplo, presentando las explicaciones a través de fotografías o videos).
- Si se involucra a personas menores y jóvenes que tienen poca experiencia en el monitoreo y la evaluación, conviene proporcionarles formación o reforzar sus habilidades por medio de mecanismos dirigidos por sus iguales.<sup>100</sup>
- El equipo o el responsable del monitoreo, la evaluación y el aprendizaje debe participar para brindar apoyo al proceso. Este debe tener experiencia en el trabajo con la niñez y la juventud o estar dispuesto a recibir formación.
- Organice diálogos de aprendizaje a lo largo de los proyectos o programas para crear espacios de reflexión, aprendizaje mutuo e intercambio.
  - Pueden ser espacios exclusivos para los beneficiarios, que ofrezcan oportunidades de aprendizaje entre iguales, así como de intercambiar información, con áreas de reflexión predeterminadas en función de las prioridades de aprendizaje de los beneficiarios.
  - También se puede tratar de espacios de diálogo entre el financiador y el beneficiario (en los que se tenga en cuenta el desequilibrio de poder que existe en este caso) para poner en común opiniones y experiencias. Se debe incluir un espacio para conversar que sea bidireccional, sin prácticas extractivas y sin que se satisfaga de forma exclusiva las necesidades del financiador.
- Los financiadores que sean intermediarios y reciban a su vez los fondos

de un donante original deben asegurarse de contar con la aprobación de la alta dirección de su organización y de la autorización del donante antes de acordar mecanismos alternativos de elaboración de informes y documentación con los beneficiarios.

- Cuando se contraten evaluadores participativos con experiencia en el trabajo con la niñez y la juventud, hay que prever el tiempo y los recursos suficientes para implicarse en un proceso significativo. En caso de duda, consulte a los expertos sobre la duración del proceso. Por regla general, se requerirán varios meses o un año entero. No se puede coordinar un proceso de evaluación con participación significativa en uno o dos meses.
- Además de las consideraciones presupuestarias expuestas en la **sección 3**, la elaboración de informes centrados en los beneficiarios también puede requerir más presupuesto y más horas del personal financiado por la ayuda para convertir las fotografías, videos y otros tipos de informes alternativos en informes que cumplan con los requisitos de los donantes.

#### HERRAMIENTAS Y RECURSOS:

- Consejo de Europa. [Child Participation Assessment Tool](#).
- Dag Hammerskold. [Overcoming Barriers to Resourcing Youth Peacebuilders](#), incluye conclusiones y recomendaciones sobre el monitoreo y la evaluación centrados en la juventud.
- MamaCash. [New Perspectives, New Solutions: Funding Organising Led by Girls and Young Women](#), informe con reflexiones prácticas sobre el apoyo al monitoreo y las evaluaciones participativas.
- Save the Children. [Una serie de 5 folletos en inglés con orientaciones sobre cómo supervisar y evaluar la calidad y el alcance de la participación de la niñez \(con las personas menores\)](#).

EN EL PUNTO DE MIRA:

Mama Cash  
y sus  
colaboradores<sup>101</sup>

El estudio del impacto de sus comunidades de intercambio de buenas prácticas en el impulso de la concesión participativa de subvenciones muestra las ventajas potenciales que el monitoreo y la evaluación significativamente participativos tienen como parte de ese proceso. La comunidad de intercambio de buenas prácticas estaba formada por once fondos de mujeres y se puso en marcha en 2011. Mama Cash mantuvo conversaciones con niñas y mujeres jóvenes para dar forma a los sistemas y procesos de monitoreo y evaluación. Los fondos de mujeres involucrados comenzaron a probar y adoptar nuevos sistemas, centrados en las niñas y las jóvenes, para supervisar el progreso, el aprendizaje y los proyectos de evaluación. Esto incluyó: involucrar a las niñas en evaluaciones participativas de los programas, hacer un seguimiento de la actividad de los grupos beneficiarios en las redes sociales, recopilar informes al respecto para disminuir la carga sobre estos y crear indicadores con grupos beneficiarios dirigidos por niñas y mujeres jóvenes. El planteamiento de aprender y realizar pruebas por medio de una comunidad de intercambio de buenas prácticas también resulta interesante en este caso, ya que proporciona un espacio continuo para el aprendizaje, el diálogo y la introducción de cambios prácticos.



## INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA

«La participación de la niñez y la juventud es un requisito fundamental de la práctica ética y protectora que trata de corregir los desequilibrios de poder inherentes a las relaciones entre la persona menor y la adulta; entre el usuario del servicio y el proveedor de este, y entre el participante en la investigación y el investigador o el instituto de investigación»<sup>103</sup>

La investigación liderada por la niñez y la juventud es un modo de realizar estudios sobre asuntos delicados, a la vez que desarrolla las propias habilidades y capacidades de la niñez y la juventud como investigadores. Genera datos más productivos, más dignos de crédito, mejor comunicados y con mayor impacto.<sup>102</sup> Dado lo delicado de los asuntos en cuestión, es importante que todo el personal involucrado tenga una gran experiencia o que se contraten asesores de investigación experimentados para acompañar a las personas investigadoras jóvenes y guiar el proceso. La investigación participativa puede utilizarse para llevar a cabo una investigación independiente o puede vincularse a la labor de influencia liderada por la niñez y la juventud o centrada en ellos. En este caso, las personas menores y jóvenes participan desde el principio detectando los asuntos que se investigan en función de las prioridades de su trabajo de incidencia. Luego trabajan de forma colaborativa para diseñar una estrategia de incidencia basada en los resultados y las aportaciones de la investigación.

### CONSIDERACIONES:

- Elabore un código deontológico de investigación si aún no dispone de uno.
- Determine el nivel de participación. ¿Las personas menores y las jóvenes lo dirigirán todo desde el principio (también las áreas temáticas)? ¿O van a colaborar a partir de una idea de investigación ya conceptualizada?
- Evalúe si tiene personal interno cualificado o si debe contratar a un grupo de consultores externos con experiencia.
- Siga una lista de comprobación, como la elaborada por Safer Young Lives Research Centre (vea más abajo).
- Prepare un plan para reclutar un equipo de investigación formado por jóvenes; por ejemplo, un comité de investigación juvenil o de consultores de investigación jóvenes.
- Además de las consideraciones presupuestarias expuestas en la **sección 3**, la investigación participativa también requiere que las personas investigadoras jóvenes reciban formación; por ejemplo, la necesaria para convivir con sus propias experiencias traumáticas o para trabajar con quienes convivan con traumas.
- Dada la complejidad de trabajar con personas menores y jóvenes que han vivido en primera persona un problema, todos los miembros del personal deben tener una gran experiencia en el manejo del ámbito pertinente, lo que incluye saber cómo abordar el trauma y cómo evitar que las personas investigadoras jóvenes y a las participantes en la investigación revivan el trauma o se vuelvan a traumatizar.

### HERRAMIENTAS Y RECURSOS:

- El [documento de trabajo](#) de Safer Young Lives Research Centre, que incluye una lista de control para la investigación participativa, y su [página de recursos](#), con herramientas, podcasts y metodologías (en inglés).
- [Technology Enabled Girl Ambassadors \(TEGA\)](#) de Girl Effect, una aproximación a la investigación dirigida por niñas.



EN EL PUNTO DE MIRA:

# Fundación para la niñez de empresa grande (anónima)

La participación de la niñez en los proyectos de investigación es significativa, en parte, porque surge de experiencias previas de diseño en que han intervenido personas menores. El equipo aplica un planteamiento lúdico orientado a la niñez en parte de sus investigaciones en el que, por ejemplo, se usan marionetas y juegos para entender cómo percibe la niñez la realidad. Según uno de los investigadores entrevistados: «*Lo que realmente nos importa son los niños y niñas... Son la esencia de nuestro trabajo*». El equipo de investigación también se tomó el tiempo necesario para establecer una relación con las personas menores y reconocer que ellas son las expertas: «*Teníamos a una persona menor en el estudio piloto de la investigación y cuando le dijimos, ya sabes, en realidad, la experta eres tú... Ella asentía, "Claro, por supuesto. Pregunten lo que quieran". Y quería que la informáramos de los resultados de la investigación. Estaba muy segura de sí misma*». Llevar a cabo un estudio con personas menores también requiere un profundo conocimiento del país y del contexto cultural cuando se trabaja estrechamente con las familias y los tutores. Otro investigador explicaba que, en algunas culturas, no siempre es apropiado preguntar a las personas menores sobre lo que piensan o sienten, por lo que hay que ser consciente de esto y consultar a las familias o a los miembros de la comunidad sobre las normas sociales.

«*Teníamos a una persona menor en el estudio piloto de la investigación y cuando le dijimos, ya sabes, en realidad, la experta eres tú... Ella asentía, "Claro, por supuesto. ¡Pregunten lo que quieran!"*»