



SECCIÓN 3.  
UNA HERRAMIENTA Y UN MODELO  
PARA FINANCIADORES

# EL TAPIZ DE LA PARTICIPACIÓN

TAPICES DE HILO Y TELA, TEJIDOS CON INTENCIÓN, PARA CREAR HISTORIAS VISUALES.

El tapiz de la participación ofrece un proceso colectivo para tejer juntos una historia compartida, creando conjuntamente algo hermoso que pervivirá por generaciones. Cada tapiz es único en función de quienes se reúnan para crearlo.

**La investigación y el examen documental ponen de manifiesto que conviene seguir un proceso de cuatro pasos para diseñar un enfoque participativo:**

1. **Los principios básicos** son los cimientos de la práctica participativa.
2. **Cuatro niveles de participación** con una entidad (organización/funcionamiento; programación/concesión de subvenciones; influencia; monitoreo, evaluación y aprendizaje), con sus correspondientes **puntos de partida y mecanismos de participación**.
3. **Decidir con qué personas menores y jóvenes trabajar** en función de quiénes forman parte de la red de la institución.
4. **Cuatro intensidades de participación** (asesoramiento, toma de decisiones, codiseño y dotación de recursos a organizaciones dirigidas por la niñez y la juventud).

El modelo se construye colocando una capa encima de la anterior y debe adaptarse a la institución y a la forma en que se trabaja o se desea trabajar con la niñez y la juventud. Esta sección analiza a fondo los tres pasos e incluye algunas orientaciones prácticas básicas sobre la elaboración de presupuestos, la retribución y la salvaguarda, el cuidado y el bienestar. También incluye dos ejemplos de enfoques participativos.

La siguiente sección es aún más práctica y contiene actividades y preguntas de reflexión para los financiadores.

# PRINCIPIOS BÁSICOS



UN PROCESO,  
NO UN PROYECTO

NO EXTRACCIÓN Y  
RETRIBUCIÓN

RENDICIÓN DE  
CUENTAS

SEGURIDAD Y  
COHERENCIA

SENTIDO DE PERTENENCIA  
COMPARTIDA

VALENTÍA Y  
APERTURA

INTENCIÓN Y  
PACIENCIA

INTERSECCIONAL

INCLUSIÓN

EXPERIMENTACIÓN Y  
REPETICIÓN

# TAPIZ DE LA PARTICIPACIÓN

FN5.  
@theworkplacebooster



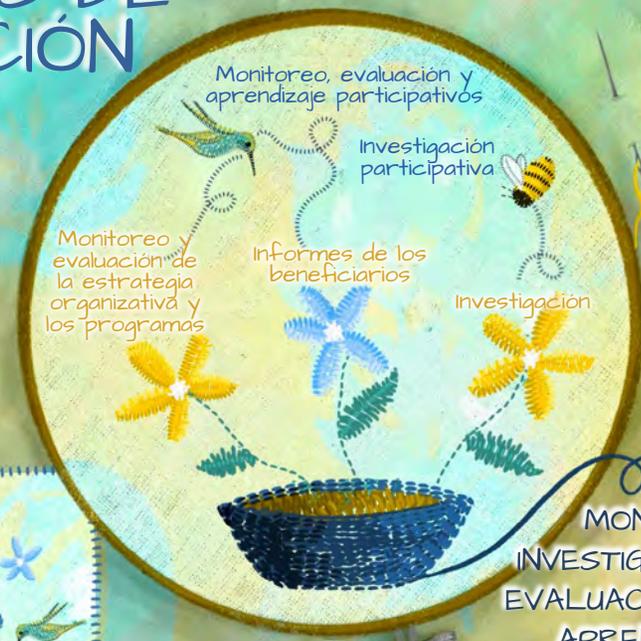
**ESTRATEGIA DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**



**PROGRAMACIÓN/ CONCESIÓN DE SUBVENCIONES**



**PUNTOS DE PARTIDA Y MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN**



**INFLUENCIA**

**LEYENDA**

Oportunidad de involucrarse

Mecanismo de participación



**MONITOREO, INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE**

# I. PRINCIPIOS BÁSICOS

El estudio puso de manifiesto 10 principios clave relacionados entre sí. Si un proceso participativo es seguro pero no inclusivo, no será significativo. Si es político, pero no deja espacio para la experimentación y la repetición, no será significativo. Asimismo, el diseño de un proceso participativo en el que se apliquen de forma consciente todos los principios y se reconozca su relación entre ellos garantizará que el proceso sea significativo y tenga muchas más probabilidades de éxito.

## PRINCIPIO

**1. Un proceso, no un proyecto** - Aunque se empiece con algo pequeño, deben obtenerse los recursos, el tiempo y el compromiso necesarios para que sea significativo.

**2. Sentido de pertenencia compartida** - Deben ofrecerse oportunidades para que se influya de verdad en parte del proceso o en su totalidad.

**3. Seguridad y coherencia** - No deben causarse perjuicios y hay que mitigar cualquier riesgo potencial para la niñez y la juventud.

**4. Inclusión** - La inclusión debe ser una prioridad desde el principio y deben garantizarse las condiciones necesarias para que personas menores y jóvenes diversas participen y lideren.

**5. Interseccional** - Deben reconocerse las identidades y realidades diversas e interseccionales de la niñez y la juventud.

## ¿CÓMO SERÍA LA PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA CON ESTE PRINCIPIO Y SIN ÉL?

**Con él:** El compromiso no es puntual. Puede prolongarse varios meses, durar un año o ser permanente. Puede disponer de personal asignado específicamente y de un plan definido de principio a fin.

**Sin él:** Se trata de consulta puntual en la que participan jóvenes que no tienen ninguna relación previa con la organización.

**Con él:** Claridad sobre en qué casos desempeñarán las personas menores y jóvenes un papel en la toma de decisiones en un proceso y cómo deberá procederse, con funciones claras especificadas en sus condiciones de referencia.

**Sin él:** Se consulta a las personas menores y jóvenes, pero estas no están seguras de qué se hará con sus aportes. El control y el sentimiento activo de pertenencia son mínimos.

**Con él:** Existe un proceso de presentación de informes y un centro de coordinación definidos para el proceso participativo; todas las personas menores o jóvenes entienden sus obligaciones y las del personal de la entidad.

**Sin él:** No existe un plan en caso de que se produzca o se denuncie un incidente de salvaguarda. No hay expertos en salvaguarda en el equipo.

**Con él:** El proceso es receptivo y accesible a las necesidades de las personas menores y jóvenes de diversas identidades y orígenes. La entidad es flexible y proporciona apoyo y recursos adicionales; por ejemplo, para fomentar la igualdad lingüística y en materia de discapacidad.

**Sin él:** El trabajo se realiza con un grupo homogéneo, sin que se tengan en cuenta las necesidades de accesibilidad o la inclusión lingüística.

**Con él:** Se crea un espacio para entender y abordar la complejidad de las personas menores y jóvenes con múltiples identidades sociales y políticas que se entrecruzan, y cómo esto da lugar a diferentes discriminaciones o privilegios. Se trabaja para acabar con los compartimentos estancos que separan los distintos ámbitos de financiación.

**Sin él:** Se aborda a las personas jóvenes centrándose en un solo asunto, pasando por alto las complejidades a las que se enfrentan.

## PRINCIPIO

**6. No extracción y retribución** - Debe valorarse el tiempo, la experiencia y la contribución de las personas; se debe ser claro con las intenciones y deben emplearse mecanismos de información y reconocimiento durante todo el proceso.

**7. Experimentación e repetición** - Debe preverse suficiente tiempo y flexibilidad para el aprendizaje y la adaptación continuos.

**8. Valentía y apertura** - Uno debe estar preparado para mantener conversaciones incómodas, asumir riesgos calculados y sentirse vulnerable.

**9. Rendición de cuentas** - Se reconoce a las personas menores y jóvenes como actores políticos. Se acepta el trabajo de cambio sistémico que uno mismo debe realizar.

**10. Intención y paciencia** - Debe tenerse un plan claro que prevea el tiempo suficiente para trabajar bien.

## ¿CÓMO SERÍA LA PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA CON ESTE PRINCIPIO Y SIN ÉL?

**Con él:** Se aplica una política de contrapartidas justa y clara (tanto económicas como de otro tipo) que pueden incluir una remuneración, oportunidades de formación y cartas de recomendación. Las personas menores y jóvenes se sienten valorados y reconocidos. Se especifica por adelantado cómo se utilizarán los aportes y en qué casos se pueden establecer reciprocidades.

**Sin él:** Tras sus aportes, no se transmite a las personas menores y jóvenes ningún tipo de reconocimiento o información tangible a cambio de su tiempo y sus conocimientos; se produce una apropiación de sus puntos de vista.

**Con él:** Se prevé suficiente tiempo en el proceso de planificación para probar ideas y realizar adaptaciones. Se crean espacios de diálogo sobre el aprendizaje para fomentar una reflexión sincera.

**Sin él:** Se dispone de un plazo limitado sin margen para corregir la planificación, si es necesario, ni para probar las ideas propuestas por la juventud.

**Con él:** Hay espacios dentro de los equipos y con las personas jóvenes para establecer un diálogo sincero e intercambiar información. Se está dispuesto a recibir críticas, a sentirse torpe y a aprender.

**Sin él:** No hay predisposición a recibir comentarios y se evitan los procesos participativos por el miedo a equivocarse.

**Con él:** Se denuncia el neocolonialismo y el patriarcado en el espacio filantrópico. Se utiliza el poder que se tiene para abogar por que otros cambien su poder.

**Sin él:** Se persiste en un uso del lenguaje que describe a las personas menores y jóvenes como beneficiarias. Hay resistencia a discutir sobre los movimientos y el activismo o a financiarlos.

**Con él:** Se desarrolla un proceso participativo a largo plazo con margen de maniobra y adaptación. Se dedica tiempo a la formación del personal.

**Sin él:** Se trabaja de forma apresurada para cumplir un plazo interno, de modo que se intenta empezar un proceso participativo sin crear antes una base.

## 2. PUNTOS DE PARTIDA Y MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN

En el estudio se detectaron cuatro posibles puntos de partida para instituciones en que la participación es posible y puede ser significativa:

1. organización/funcionamiento,
2. programación/concesión de subvenciones,
3. influencia,
4. monitoreo, evaluación, aprendizaje e investigación.

Para cada uno de ellos, hemos identificado las oportunidades para involucrarse y los mecanismos específicos de participación correspondientes. Los financiadores pueden utilizar uno o varios puntos de partida con sus respectivos mecanismos. Existe una cierta relación natural entre ellos.

PUNTO DE PARTIDA	OPORTUNIDAD	MECANISMO DE PARTICIPACIÓN
Estrategia de organización y funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la estrategia organizativa</li> <li>• Dotación de personal</li> <li>• Gobernanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Desarrollo participativo de estrategias</li> <li>→ Contratación de jóvenes y creación de políticas y cultura de apoyo</li> <li>→ Miembros jóvenes en el consejo de administración</li> </ul>
Programación/concesión de subvenciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia sobre programas/ concesión de subvenciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Concesión participativa de subvenciones y acompañamiento</li> <li>→ Dotación flexible de recursos a los grupos liderados por la niñez y la juventud: la dotación de recursos como forma última de participación</li> <li>→ Financiación de organizaciones participativas dirigidas por personas adultas que acompañan a la niñez y la juventud</li> </ul>
Influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo de incidencia y campañas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Participación de la niñez y la juventud en el trabajo de incidencia, las alianzas estratégicas y las comunicaciones</li> </ul>
Monitoreo, investigación y evaluación del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación</li> <li>• M y E de la estrategia organizativa y los programas</li> <li>• Informes de los beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Investigación participativa</li> <li>→ Monitoreo, evaluación y aprendizaje participativos</li> <li>→</li> </ul>

### 3. LAS PERSONAS JÓVENES DE SU RED

Existen diferentes grupos y redes a los que se puede invitar a las personas menores y jóvenes para integrarlas en un proceso participativo. Las preguntas y actividades de reflexión de la **sección 5** le ayudarán a reflexionar sobre cómo trabaja su organización con la niñez y la juventud; a decidir con qué personas menores o jóvenes participar, y le mostrarán cómo aplicar un enfoque inclusivo e interseccional. Estos son algunos ejemplos de grupos:

- personal más joven o consultores juveniles,
- colaboradores beneficiarios liderados por la niñez y la juventud,
- personas menores y jóvenes vinculadas a sus colaboradores beneficiarios dirigidos por personas adultas que acompañan a la niñez y la juventud, o bien personas menores y jóvenes que trabajan con ellos,
- miembros jóvenes del consejo directivo,
- miembros jóvenes (en el caso de organizaciones con afiliados),
- movimientos infantiles y juveniles más amplios,
- beneficiarios y redes de colaboradores.

Un enfoque habitual consiste en crear diversos grupos o consejos asesores a partir de la lista anterior.



## 4. CUATRO INTENSIDADES DE PARTICIPACIÓN

Los usuarios de este modelo deben comprender las formas de participación no significativas que proponen los modelos existentes (como, por ejemplo, el mero simbolismo, la ornamentalidad o la manipulación). No se incluyen en este documento porque no constituyen una participación significativa y no deben considerarse como opciones viables. En su lugar, este modelo plantea cuatro intensidades de participación:

### DOTACIÓN DE RECURSOS A LA GESTIÓN DIRIGIDA POR LA NIÑEZ Y LA JUVENTUD

Al proporcionar recursos de forma verdaderamente flexible – de manera directa o a través de una entidad de concesión participativa de subvenciones que trabaje de modo directo con grupos dirigidos por la niñez o la juventud–, un financiador puede lograr sus objetivos programáticos y organizativos a través de este enfoque participativo en el que la confianza desempeña una función mayor.

### TOMA DE DECISIONES

Las personas menores y jóvenes tienen un claro poder de decisión en el proceso. Esto se acuerda previamente y se gestionan las expectativas si existe la posibilidad de que no se observen sus recomendaciones. Pueden compartir el poder de decisión con el personal de la entidad. Las decisiones se pueden adoptar de forma intergeneracional junto con otras personas adultas ajenas a la organización. O bien pueden tener un poder de decisión exclusivo sobre determinados elementos; por ejemplo, en un proceso de concesión de subvenciones pueden diseñar el proceso de solicitud o establecer los criterios para formar los grupos. **Podría participar** el personal más joven, grupos beneficiarios liderados por la niñez y la juventud, grupos asesores, o personas menores y jóvenes que trabajen con grupos beneficiarios al servicio de la niñez y la juventud.



## INTENSIDADES DE PARTICIPACIÓN

### CODISEÑO

Trata de un proceso profundamente colaborativo y que requiere muchos recursos, en el que la niñez y la juventud participa y tiene poder de decisión durante todo el proceso. El codiseño se emplea cada vez más como metodología para crear conjuntamente programas, campañas y estrategias con personas menores y jóvenes. Requiere tiempo, personal dedicado y con experiencia, recursos económicos (para garantizar la accesibilidad, así como el reconocimiento del tiempo y los conocimientos de los implicados), apertura y disposición a la vulnerabilidad. **Normalmente, esto se hará con un grupo asesor** que podría estar formado por a) personas menores y jóvenes externas a la organización, pero con experiencia o identidades relevantes; b) personas menores o jóvenes relacionadas con colaboradores beneficiarios dirigidos por personas adultas, o c) representantes de colaboradores beneficiarios liderados por la niñez y la juventud.

### CONSULTA

**Solicitar asesoramiento y aportes** sin obligación de aplicarlos. Esto debería seguir formando parte de un proceso (por ejemplo, se cuenta a largo plazo con el consejo de un grupo asesor o de los aportes de la afiliación joven) y debería basarse en los principios clave (por ejemplo, en la inclusividad, en la retribución, en informar sobre si se aplican las recomendaciones dadas). **Podría participar** el personal más joven, grupos beneficiarios liderados por la niñez y la juventud, grupos asesores, o personas menores y jóvenes que trabajen con grupos beneficiarios al servicio de la niñez y la juventud.

# CONSEJOS SOBRE CÓMO EMPEZAR

A continuación, se exponen consejos y reflexiones generales dirigidos a los financiadores interesados en apoyar la participación de la niñez y la juventud. Se recomienda leerlos antes de realizar las actividades prácticas y más detalladas de la [sección 5](#).

## ANTES DE EMPEZAR:

- **Evalúe en qué punto de su recorrido se encuentra y qué capacidad real tiene.** Si es necesario, fíjese un objetivo poco ambicioso y asegúrese de que se dan las condiciones para obtener una participación e influencia significativas.
- **Asegúrese de que dispone del apoyo pleno de la alta dirección.** Tal vez deba recopilar estudios de casos y ejemplos relevantes. La sección «[¿Por qué es necesaria la participación de la niñez y la juventud?](#)» de esta guía práctica también puede resultarle útil.
- **Cambie la acción puntual por el proceso de colaboración:** elaborar una estrategia de participación de la niñez y la juventud puede ser un buen punto de partida.
- **Asigne un presupuesto específico** para la accesibilidad, la interpretación, las medidas de inclusión, el personal y la formación, los paquetes de datos y la retribución.
- **Si trabaja con menores de 18 años, determine qué tipo de consentimiento** deberá obtenerse de los padres o tutores. Estudie los distintos métodos que pueden emplearse para obtener el consentimiento sin excluir a las personas con un acceso digital limitado; por ejemplo, las llamadas telefónicas o WhatsApp. Asegúrese de que los formularios de consentimiento sean sencillos, accesibles y estén traducidos al idioma local.
- **Forme a las personas adultas de la organización,** no solo sobre la participación significativa, sino también sobre la interseccionalidad, el antirracismo, el anticolonialismo, la salvaguarda y la inclusión. Plantéese la posibilidad de colaborar con otras organizaciones para llevar a cabo esta tarea; por ejemplo, las dirigidas por la juventud. Si tiene previsto trabajar con menores de 18 años, este tipo de organizaciones tendrán experiencia práctica en el trabajo con la niñez. **Entre los recursos recomendados para la formación personal y de los equipos figuran los siguientes:**
  - [Me and White Supremacy](#) de Layla F. Saad
  - [A guide to ally-ship](#) de Black Lives Matter
  - [Recursos contra el racismo](#) para personas blancas (libros, podcasts, artículos, películas y series de televisión, redes sociales de organizaciones recomendadas, etcétera)
  - Para las organizaciones con sede en el Reino Unido: [Los cursos de EW Group](#)
  - La [Herramienta de autoevaluación sobre diversidad e inclusión](#) de CIVICUS
- **Confeccione políticas de salvaguarda, gestión de riesgos y retribución.** Plantéese la posibilidad de elaborarlas junto con la niñez y la juventud. Asegúrese de diseñar una política de salvaguarda que equilibre la seguridad y la capacidad de acción. Si es necesario, contrate para la formación a una organización especializada en seguridad digital que imparta cursos al personal de la entidad, a la niñez y a la juventud.
- **Utilice las actividades de creación de redes de la sección 5** para definir con qué personas menores y jóvenes participará, y aprenda a garantizar que el grupo sea diverso e inclusivo, lo que incluye tener en cuenta cuestiones como el idioma, los horarios escolares o laborales y cualquier necesidad de acceso.

## POR DÓNDE EMPEZAR:

- **Trabaje con la niñez y la juventud para establecer una visión compartida** del cambio y un ideal compartido sobre la relación de financiación. Asegúrese de que exista un entendimiento común sobre las condiciones de la colaboración.
- **Comience en la fase de diseño, ya que es el momento en que se genera la confianza.** La cocreación requiere tiempo y recursos. Debe preverlo en su plan de trabajo y en su presupuesto.
- **Céntrese en los derechos de los discapacitados desde el principio.** Plantéese la posibilidad de contratar el asesoramiento remunerado de expertos de las organizaciones de derechos de los discapacitados. Presupueste de forma adecuada las necesidades de accesibilidad de la niñez y la juventud.
  - Disability Rights Fund ha preparado una guía sobre inclusión para donantes en inglés ([A Donor's Guide to Inclusion](#)) con recomendaciones prácticas sobre cómo planificar, trabajar y financiar en relación con las personas con discapacidad.
  - CIVICUS ha elaborado una [Herramienta de autoevaluación sobre diversidad e inclusión](#) para ayudar a las organizaciones y

movimientos de la sociedad civil en su camino para ser más inclusivos, diversos y sensibles a las necesidades, identidades y orígenes de las personas.

- **No tenga miedo de trabajar con menores de 18 años.** Tómese el tiempo necesario para comprender las etapas de desarrollo de la niñez y la juventud. Contrate personal con experiencia en el trabajo con personas menores y jóvenes de diferentes edades.
- **Ofrezca medios para la recuperación, espacios lúdicos y de atención.** Debe ser consciente de que muchas personas menores y jóvenes

#### RECONOCIMIENTO Y USO DE SU PODER:

- **Reflexione sobre las dinámicas de poder** que pueden darse si le pide a la niñez y la juventud (que tal vez reciban ayudas de su entidad o trabajen en organizaciones financiadas por ella) que se involucren en un proceso participativo. Quizás deba contratar a consultores externos para que medien en las conversaciones delicadas o le convenga establecer mecanismos para intercambiar comentarios de forma anónima.
- **Sea coherente con lo que predica.** Si se financian proyectos con contenido político, los financiadores deben mostrar también determinación política en sus medidas y prácticas.

han experimentado vivencias traumáticas y no han podido acceder a mecanismos de apoyo.

- **Prevea un procedimiento de derivación** a otras instituciones para aquellos casos que su organización no pueda atender.
- **Deberá responder de sus decisiones ante las personas menores y jóvenes:** prevea mecanismos de rendición de cuentas centrados en ellas. Identifique su jerarquía de rendición de cuentas. Establezca mecanismos de información: la comunicación debe continuar cuando sus aportaciones hayan finalizado.

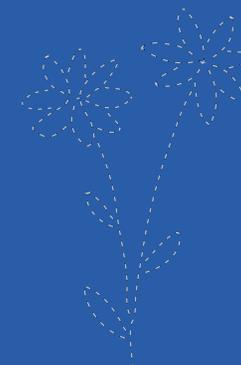
- **Identifique los compartimentos estancos y tire abajo sus muros.** Las iniciativas de participación ofrecen la oportunidad de crear relaciones, impulsar la formación de coaliciones y la acción colectiva transversal entre movimientos.
- **Requiera más participación significativa a otros financiadores.** Utilice su poder y sus relaciones con otros financiadores y con otros responsables de la toma de decisiones, incluidos los gobiernos.

## POR DÓNDE EMPEZAR: PRESUPUESTOS PARA UNA PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA

En lugar de proporcionarse consejos presupuestarios detallados para cada mecanismo, se presentan recomendaciones y reflexiones generales que deberán adaptarse a su planteamiento. El contenido presupuestario dependerá del punto de partida, del mecanismo o mecanismos de participación que se hayan elegido y de las personas menores y jóvenes a los que se involucre. También puede haber costos adicionales si se contrata a menores de 18 años.

#### CONSIDERACIONES PRESUPUESTARIAS GENERALES:

- **Costos de personal:** contratación de expertos o subcontratación de consultores experimentados, entre ellos, consultores juveniles.
  - Si se trabaja con menores de 18 años, los consultores deben tener experiencia en el trabajo con adolescentes, no solo con personas jóvenes en general.
  - También puede ser necesario ofrecer recursos adicionales de salvaguarda; por ejemplo, disponer de un centro de coordinación específico para la salvaguarda.
- **Concesión de subvenciones directas** (incluye los apoyos otorgados a través de la concesión participativa de subvenciones).
- **Subvenciones para actos o para la acción colectiva.**



- Presupuesto para cubrir los gastos menores, como el costo de los datos, los viajes y el cuidado de los niños o las niñas.
- Retribución para los grupos asesores, los comités de codiseño y los comités de revisión de la concesión participativa de subvenciones.
- Presupuesto para cubrir el costo de las retribuciones no económicas, como las sesiones de formación.
- Consultores externos de evaluación participativa.
- Actividades y preparación de campañas de incidencia.
- Recuperación y atención general; por ejemplo, apoyo psicosocial, sesiones de terapia con asesores, etcétera.
- Traducción e interpretación, incluida la traducción de los formularios de consentimiento si se trabaja con menores de 18 años.
- Costos de accesibilidad para discapacitados; por ejemplo, ayudas audiovisuales, interpretación del lenguaje de signos.
- Paquetes de datos para reuniones virtuales.
- Presupuestos de colaboración que permitan realizar y fomentar actividades que impulsen la cohesión entre los grupos y sean autogestionadas.

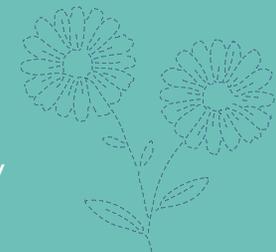
#### EJEMPLO DE COSTOS DE PARTICIPACIÓN DE UN GRUPO ASESOR EN UN PROCESO DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS:

- Al menos un miembro del personal dedicado a coordinar el grupo y mantener las relaciones. Puede tratarse de un trabajador a tiempo completo o de alguien que dedique, al menos, el 50 % de su tiempo a esta labor.
- Presupuesto para interpretación, traducción y otras necesidades de acceso.
- Paquetes de datos y, en su caso, dispositivos si los miembros no poseen un teléfono o un equipo portátil y necesitarán uno para participar en las reuniones.
- Presupuesto para desplazamientos físicos si tiene previsto que haya reuniones presenciales (vea el ejemplo de presupuesto más abajo).
- Presupuesto para actividades de bienestar, atención y recreación; por ejemplo, sesiones de recuperación con un profesional terapéutico o pequeñas subvenciones para actividades de bienestar dirigidas por la niñez o la juventud.



#### EJEMPLOS DE COSTOS DE CREACIÓN DE UN PROCESO DE CONCESIÓN PARTICIPATIVA DE SUBVENCIONES:

- Uno o dos miembros del personal dedicados a coordinar el proceso y, si corresponde, a gestionar el panel; por ejemplo, un director del programa y un coordinador del programa.
- Un porcentaje del tiempo del personal de subvenciones y finanzas, administración y salvaguarda.
- Presupuesto para interpretación, traducción y para apoyar otras necesidades de accesibilidad.
- Paquetes de datos y, en su caso, dispositivos si los miembros no poseen un teléfono o un equipo portátil y necesitarán uno para participar en las reuniones.



- Presupuesto para desplazamientos físicos si tiene previsto que haya reuniones presenciales (vea más abajo).
- Presupuesto para actividades de bienestar, atención y recreación; por ejemplo, sesiones de recuperación con un profesional terapéutico o pequeñas subvenciones para actividades de bienestar dirigidas por la niñez o la juventud.
- Presupuesto para contraprestaciones económicas o de otro tipo (vea el apartado siguiente para obtener más información).

#### EJEMPLOS DE COSTOS DE TALLERES Y ACTOS PRESENCIALES:

Para los desplazamientos físicos internacionales, así como para las reuniones y los talleres, una partida aproximada de 3.000 dólares por persona que vaya, a modo de estimación muy generosa para cubrir lo siguiente:

- Transporte (no solo para el transporte al taller, sino también para el desplazamiento a las citas que se requieran para obtener el visado y para cubrir el viaje a la ciudad del aeropuerto antes y después de cada vuelo internacional).
- Costos del visado.
- Seguros.
- Alojamiento (en la capital, si las personas menores o jóvenes no residen en ella y necesitan quedarse a dormir antes del viaje internacional, y durante la propia reunión, taller o evento).
- Ropa o equipaje nuevo si la persona menor o joven no ha viajado antes.
- Un teléfono o una tarjeta telefónica.
- Viáticos/gastos.
- Artículos de aseo, productos de higiene menstrual.
- Dinero para comprar recuerdos y regalos.
- Un día libre para turismo o visitas.
- En el caso de los menores de 18 años, también deberá incluirse una partida para un acompañante, que deberá hablar tanto el idioma local como el del taller de la reunión. Debe tener experiencia en esta área de trabajo o recibir formación en caso de no tenerla.



#### OTRAS CONSIDERACIONES PRESUPUESTARIAS PARA LAS REUNIONES PRESENCIALES:

- Interpretación y traducción.
- Alquiler de la sala.
- Personal adicional para atender las necesidades generales, de salvaguarda y de logística.
- Personal, profesionales o consejeros terapéuticos.
- Partidas para cubrir el cuidado de las personas menores o la pérdida de ingresos si el joven que asiste tiene obligaciones de cuidado o trabaja.
- Conductores/transporte.



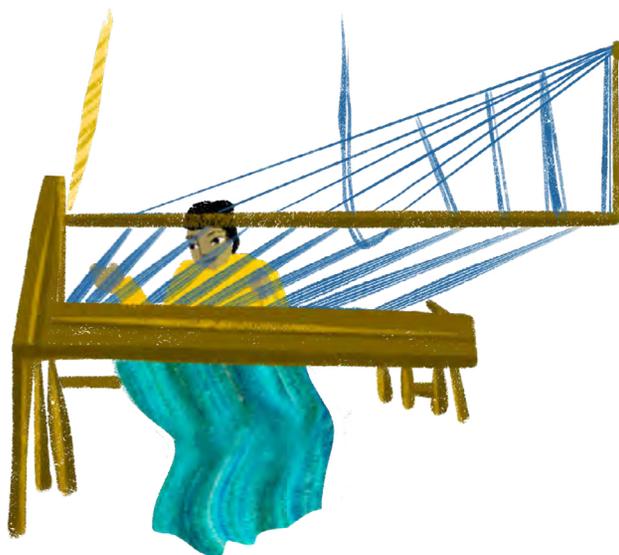
## HERRAMIENTAS Y RECURSOS:

- University of Northern Colorado, *Budgeting for Access*; con recomendaciones sobre las consecuencias presupuestarias de un evento accesible.
- Disability Rights Fund, *A Donor's Guide to Inclusion*; incluye consejos sobre la elaboración de presupuestos inclusivos.



## POR DÓNDE EMPEZAR: RETRIBUCIÓN DE PERSONAS MENORES Y JÓVENES

Los financiadores pueden retribuir el trabajo de la concesión participativa de subvenciones de diferentes maneras. Entre ellas, figuran contraprestaciones no económicas, como la participación en cursos de formación o la oportunidad de crear redes de contactos, el acceso a personas con poder (otros financiadores, objetivos del trabajo de incidencia, etcétera), los certificados y las cartas de recomendación. Un documento de debate pendiente de publicación, citado más abajo en el apartado de herramientas, insta a las organizaciones a desarrollar una política de retribuciones y voluntariado, en la que se distinga entre participantes, voluntarios y trabajadores remunerados. Incluye principios, consideraciones y un enfoque para la toma de decisiones que las organizaciones pueden utilizar como base para crear su propia política interna. El documento sugiere que se observe el siguiente proceso para crear desde cero una política de remuneración:



- Las organizaciones deben determinar el papel y las tareas que el joven lleva a cabo al establecer la política de remuneración y voluntariado: participante, voluntario o trabajador.
  - ¿A quién beneficia el trabajo?
  - ¿Quién controla las tareas, las horas y el tiempo de dedicación?
  - Si no estuviera él, ¿las actividades las haría un empleado?
- A partir de ello, las organizaciones pueden aplicar una política de remuneración coherente y justa para cada caso. También debe comprobarse si la función de alguien cambia con el tiempo y en qué sentido; por ejemplo, si empieza como participante en el proyecto y va asumiendo de forma progresiva más responsabilidades. El documento incluye un árbol de decisiones para ayudar a las organizaciones a definir esto.
- A continuación, las organizaciones deben determinar el tipo de remuneración:
  - a) Gratificación/incentivo económico o en especie (como camisetas, clases en línea pagadas o tarjetas regalo).
  - b) Reembolso de los gastos menores, por medio de ayudas que cubran los gastos estimados (incluidos los viajes, el cuidado de los niños o las niñas, el uso y desgaste del equipo, etcétera).
  - c) Pago en concepto de salario o pago único. Esto debe estar en consonancia con la política de empleo de la organización.

El documento no establece orientaciones sobre los honorarios ni las remuneraciones de iniciativas a mayor plazo, como los procesos de codiseño, en el que el beneficio es mutuo, las horas y el compromiso son flexibles, pero que siguen requiriendo una cantidad significativa de tiempo y esfuerzo. Por ello, conviene tratar ese asunto primero con las personas menores y jóvenes si ya trabaja con alguno en su red. El pago de honorarios, por una función que de otro modo podría realizar un trabajador, no debería convertirse en un mecanismo para ahorrarse el pago de un salario digno ni para eludir el cumplimiento de la legislación laboral. Cuenten con el asesoramiento de su equipo de RR. HH. y con el de sus pares del sector.

## CUESTIONES QUE HAY QUE TENER EN CUENTA SI VA A ESTABLECER UNA POLÍTICA DE REMUNERACIÓN:

- ¿Ha examinado el estudio preliminar con el personal pertinente, incluidos los especialistas de Recursos Humanos, Finanzas y cualquier persona que trabaje con voluntarios, ya sean niñas, jóvenes o adultas?
- ¿Puede pedir a las organizaciones homólogas ejemplos sobre los criterios que aplican? En este momento existen pocos ejemplos o estos son prácticamente inexistentes, pero esperamos que, a medida

que más organizaciones comiencen a retribuir a la niñez y la juventud, podrá intercambiarse más información sobre ejemplos y políticas.

- ¿Existen espacios discretos y seguros en los que pueda reunirse con otros financiadores que también estén probando enfoques de la retribución para compartir sus conclusiones y experiencias?



## RECOMENDACIONES GENERALES:

- **No se olvide del valor y la importancia de la remuneración no dinerarias.** No se trata solo de los pagos y los reembolsos dinerarios. Al definir su planteamiento de la remuneración, debe invertir tiempo en comprender qué puede tener valor, desde el punto de vista de la niñez y la juventud, en términos de formación, acceso a redes de relaciones u otros contactos.
- En el caso de los comités mundiales o regionales con jóvenes de diferentes partes del mundo, los datos muestran que funciona mejor definir una remuneración igual y determinada. Tenga en cuenta la consideración que aparece más abajo sobre los valores de mercado. En el caso de los grupos que se reúnen en un país de contexto, la retribución podría ajustarse al costo de la vida local.
- En cuanto al **modo de pago de la retribución económica**, pueden emplearse métodos como las transferencias bancarias, las transferencias electrónicas, el pago a un padre o tutor, PayPal, el pago a una organización local asociada o el pago en efectivo.
  - Si su organización no ha realizado nunca pagos a la niñez o la juventud, **informe a su equipo financiero desde el principio** para que tengan tiempo de establecer un proceso. También pueden necesitarse datos que no siempre se obtienen con facilidad, como los códigos IBAN/SWIFT.
- **Hable con las personas menores o jóvenes al principio** de cada proceso para entender cómo se pueden hacer los pagos. Tal vez se deba establecer un enfoque personalizado para cada uno de ellos. **Gestione las expectativas** si es probable que el proceso lleve tiempo.
- Algunos financiadores con grupos o comités asesores involucran siempre a las mismas adolescentes o jóvenes, que reciben cientos o miles de dólares de varias organizaciones sin una gestión adecuada de los riesgos asociados, como la reacción de la comunidad o las envidias de sus compañeros. Cuando cree un nuevo grupo, **averigüe si los participantes tienen otros compromisos y analice los riesgos que pueden darse y las formas de mitigarlos.**
- Si se trata de reembolsar gastos, **intente organizar un régimen de viáticos con su equipo de finanzas en lugar de pedir comprobantes**, ya que este sistema puede resultar poco práctico y no es viable en todos los contextos.
- El documento señala que, tanto si se trata de pagos a personas menores como a personas jóvenes, **la remuneración no debe estar muy por encima del valor de mercado.** Caso contrario, las familias, las comunidades y los amigos podrían oponerse.

## CONSIDERACIONES ADICIONALES PARA TRABAJAR CON MENORES DE 18 AÑOS:

- **Asegúrese de contar con el consentimiento** de sus padres o tutores para transferir el pago. El acceso al dinero entraña riesgos de salvaguarda, y los padres o tutores deben ser conscientes de ello para poder ofrecer el apoyo necesario y gestionar ese dinero de forma segura.
- **Asegúrese de que la legislación local** del país no prohíba las transferencias de dinero a menores.
- **En el caso de que no se puedan realizar pagos a menores, estudie otros tipos de retribución no económica**, como la entrega de tarjetas de regalo, la oferta de formación o vales de regalo para sitios como Spotify. Si se puede, conviene plantear a las personas menores las distintas posibilidades de retribución no económica para saber qué les puede parecer más útil e interesante a ellos.

## EJEMPLO: RETRIBUCIÓN POR UN PROCESO DE CONCESIÓN PARTICIPATIVA DE SUBVENCIONES<sup>69</sup>

Un financiador público, que actúa como intermediario, está diseñando un proceso de concesión participativa de subvenciones. El proceso durará 12 meses y la organización está reclutando a un grupo de 12 personas menores o jóvenes de entre 15 y 20 años para que actúen como miembros del consejo asesor. En términos de utilidad, el equipo del programa cree que el programa aportará beneficios tanto a la organización como a los miembros del consejo asesor. La organización obtendrá un provecho, ya que contribuirá a su misión de centrarse más en la juventud. También puede crear nuevas oportunidades de obtención de recursos económicos procedentes de fuentes de financiación que solo trabajen con organizaciones participativas. Las personas jóvenes también se beneficiarán. Tendrán acceso a oportunidades de formación; adquirirán nuevas habilidades en la gestión de proyectos, la concesión de subvenciones y la gestión financiera, y establecerán relaciones nuevas con otros grupos de jóvenes.

En cuanto al control sobre los plazos y las tareas que deben realizarse, este es compartido. Las subvenciones deben entregarse antes de que finalice el ejercicio financiero, para lo que faltan 12 meses. El reclutamiento del grupo llevará tres meses, por lo que quedarán nueve meses para llevar a cabo el proceso. Hay cierta flexibilidad en el diseño y el proceso de toma de decisiones. El equipo del programa y los miembros del consejo deciden de forma conjunta cómo y cuándo se reunirán. Celebrarán una sesión inicial de diseño, con carácter presencial, que durará de 3 días, y el resto de las reuniones serán virtuales. En cuanto al tiempo, requerirá un compromiso de 2 a 4 horas mensuales. Los miembros del consejo son conscientes de que podrán participar menos cuando tengan otras obligaciones (por ejemplo, exámenes). Si es necesario, el equipo del programa trabajará durante los fines de semana y a última hora de la tarde para ajustarse al horario de trabajo y estudio de los miembros del consejo y recuperar el tiempo perdido. En cuanto a si las tareas podrían ser efectuadas por trabajadores asalariados, por regla general, el comité no realizará actividades susceptibles de delegarse en el personal de la organización, ya que sería incompatible con el carácter participativo del proceso. El equipo decide que la función del miembro del consejo es la propia de un voluntario y que debe plantearse una retribución que incorpore contraprestaciones tanto económicas como de otro tipo.

Los miembros del consejo son todos de Latinoamérica, que es la región en que se centra el programa. En el caso de los menores de 18 años, el equipo obtiene el consentimiento de los padres mediante llamadas de WhatsApp en las que el equipo repasa el formulario de consentimiento y responde cualquier pregunta que tengan. Los padres también reciben el formulario y envían un mensaje de correo electrónico o de WhatsApp en el que otorgan su consentimiento. El financiador no ha remunerado nunca por este tipo de colaboraciones, así que el equipo pregunta a sus homólogos y establece una suma fija de 1.000 dólares más los viáticos por los días de viaje. El importe de 1.000 dólares se paga el 50 % al principio y el 50 % al final. Se cubrirán todos los gastos menores, incluidos los paquetes de datos, el cuidado de los niños o niñas durante el viaje de un miembro del consejo que sea madre, y la compra de un teléfono para otro miembro de 15 años que no tenga un dispositivo propio. En el caso de los menores de 18 años, el dinero se le entrega a sus padres o a una ONG colaboradora, dirigida por personas adultas, de su comunidad. La contraprestación no económica se acuerda con los miembros del consejo e incluye formación sobre gestión de proyectos y elaboración de presupuestos, un certificado y una carta de recomendación del director general.

### HERRAMIENTAS Y RECURSOS:

- CIVICUS y Restless Development [Maximising Benefits: A Recommended Framework for Volunteerism and Compensation for Young People](#)
- Estudio de investigación: [Volunteer Engagement, Indirect Compensation and Youth Experience](#)
- Young Feminist Europe [GEF Young Feminist Manifesto: A bold and transformative vision for change](#)

## POR DÓNDE EMPEZAR: SALVAGUARDA, CUIDADO Y BIENESTAR

Un principio básico de esta herramienta es que todo proceso de participación de la niñez y la juventud debe ser seguro. A partir de las conclusiones de la investigación (sobre la importancia del cuidado y el hecho de que las personas menores y jóvenes son actores políticos), proponemos un entendimiento más amplio del concepto de salvaguarda: debe basarse en un compromiso de no hacer daño, abarcar las estrategias de cuidado y bienestar como estrategias políticas, equilibrar la capacidad de acción de la niñez y la juventud, e incorporar una comprensión del espacio cívico que sirva como base para el planteamiento de la salvaguarda.

Funders Safeguarding Collective ha establecido las siguientes exigencias para crear y aplicar un enfoque de salvaguarda responsable:<sup>70</sup>

- Una cultura de salvaguarda.
- Políticas y procedimientos (una política aprobada por el consejo directivo, establecimiento de un punto de enfoque con la supervisión adecuada).
- Formación, orientación y apoyo (no solo para el personal que trabaja directamente con la niñez y la juventud).
- Adecuación y refuerzo de las expectativas.
- Información, reflexión y aprendizaje (sistema abierto para que todos opinen, respuesta activa a los incidentes, acción con los afectados).
- Incorporación de procesos de reclutamiento.

### CONSIDERACIONES GENERALES:

- **Conviene establecer una política clara de salvaguarda** antes de poner en marcha cualquier iniciativa de participación infantil o juvenil. Aunque las personas jóvenes sean mayores de 18 años, pueden darse problemas de salvaguarda y se tiene la responsabilidad de no causar perjuicios. Pueden existir vulnerabilidades o darse otros riesgos relacionados con sus identidades o con experiencias previas.
- **Debe acordarse un proceso de notificación de incidentes** e identificarse un centro de coordinación de salvaguarda específico. Todo el personal que trabaje directamente con personas menores debe haber superado una verificación de seguridad avanzada.
- **Estudie varias formas de obtener el consentimiento;** por ejemplo, por medio de una nota de voz en WhatsApp o de una conversación telefónica para explicar todo el proceso antes de solicitar el consentimiento por escrito a través de correo electrónico, WhatsApp o SMS. Las formas alternativas pueden ser especialmente útiles si los padres hablan un dialecto local y también ayuda a crear confianza con los padres y tutores.
- **Si dispone del consentimiento** para utilizar la imagen, el nombre o la cita de alguien, **plántese si conviene comprobar el consentimiento cada mes aproximadamente**, aunque este sea válido para entre 6 y 12 meses (o de manera indefinida, como ocurre a veces). En el activismo, los riesgos pueden cambiar de forma súbita dentro de un contexto político. Lo que era seguro hace dos meses, puede ser arriesgado en este momento.
- **Debe establecerse una política clara para obtener el consentimiento.** Puede optarse por obtener siempre el consentimiento de los padres o por acordar con las personas menores y jóvenes en qué casos y por qué motivos debe obtenerse el consentimiento de los padres. Por ejemplo, puede que los padres no apoyen el trabajo político, por lo que, en el caso de los espacios organizativos cerrados y privados (a diferencia de los foros públicos), se puede decidir que no se solicitará a los padres su consentimiento.
- **Todo el personal debe recibir formación de salvaguarda** sobre el poder, los privilegios y los prejuicios, basada en la comprensión del colonialismo, el patriarcado y el antirracismo.
- **Si las personas menores y jóvenes con los que se trabaja participan en el activismo político o la labor de incidencia, considere la posibilidad de desarrollar una evaluación de riesgos** con ellos, basada en la comprensión del espacio cívico. Puede tratarse de una simple discusión para hacer una lluvia de ideas sobre los riesgos y las acciones que podrían llevarse a cabo para mitigarlos. Si se considera oportuno, las personas adultas de confianza del contexto o de la región también deberían participar en la

reflexión sobre los posibles riesgos.

- **Una evaluación de riesgos debe ser un documento vivo que se revisa** a lo largo del tiempo con otros compañeros y compañeras relevantes, con las personas menores y las jóvenes.
- **Si va a ofrecer una retribución económica** a las personas y las jóvenes, **deben analizarse y mitigarse los posibles riesgos asociados** (por ejemplo, la reacción negativa de la familia o la comunidad, las envidias de los pares o las leyes locales que restrinjan la transferencia de dinero a las personas menores o a los grupos informales).
- **Don't just think about harm from adults to children but also between children and young people.** For mixed age and identity

#### CONSIDERACIONES PARA DETERMINADOS TIPOS DE VINCULACIÓN:

- **En el caso de los grupos asesores**, tal vez deba establecer, junto con los miembros, un plan de bienestar colectivo para que nadie muestre signos de agotamiento y para crear un espacio positivo de atención mutua.
- **En el caso de los estudios participativos**, si se trabaja con asuntos delicados, se corre el riesgo de reactivar traumas o de volver a traumatizar a las personas menores y las jóvenes que han vivido experiencias difíciles. Debe preverse ayuda adicional y el asesoramiento de investigadores experimentados sobre cómo gestionar el proceso de forma ética y sin causar daños.
- **En el caso de la concesión participativa de subvenciones**, tomar decisiones de financiación que tienen implicancias para los miembros de su comunidad es una carga que puede causar estrés y ansiedad. Conviene crear un espacio que permita, en todo momento, reflexionar sobre este reto y es imprescindible contar con presupuesto y recursos humanos para proporcionar un apoyo adicional en materia de bienestar, cuidado y salud mental.
- **En el caso de la concesión participativa de subvenciones**, asegúrese de eliminar cualquier dato sensible o de carácter personal de las solicitudes antes de distribuirlas para que se estudien. La anonimización no solo hace que el proceso de toma de decisiones sea más justo, sino que también garantiza la protección de los datos y limita el riesgo de que se produzcan violaciones de la seguridad de estos.
- **En el caso de que haya colaboradores beneficiarios que necesiten apoyo adicional en materia de salvaguarda**, considere la posibilidad de ofrecerles formación sobre esta materia, asistencia individual, ayuda para redactar políticas de salvaguarda para proyectos concretos y espacios de aprendizaje para que puedan intercambiar información entre ellos.

groups, be aware of power dynamics within the group; develop a shared agreement for how to behave and treat each other. If there are under 18s, or those with other vulnerabilities that might put them at risk in the group, think about whether additional measures are required, such as having a staff member in breakout groups or agree on rules about 1:1 communication.

- **For virtual events, workshops, and sessions, consider new or heightened risks related to digital safety and data protection.** Platforms like Zoom have measures that can be put in place, such as no 1:1 chat or limited access to screen-share.



EN EL PUNTO DE MIRA:

## La política de salvaguarda feminista de FRIDA

En 2020, FRIDA publicó su política de salvaguarda feminista,<sup>71</sup> en la que, de forma intencionada, sitúa al mismo nivel la seguridad de la niñez y la juventud y su capacidad de acción. Según FRIDA, un enfoque feminista «debe incorporar la capacidad de acción de la niñez y la juventud y tiene en cuenta su activismo en la evaluación y la gestión de los riesgos a los que se enfrentan».<sup>72</sup> También supone un análisis explícito del patriarcado para comprender los mayores riesgos a los que se enfrentan las niñas y las jóvenes cuando participan en el activismo y la organización de carácter político, como, por ejemplo, las reacciones negativas de su comunidad o de sus familias. Un enfoque feminista explora el impacto de la masculinidad tóxica en la salvaguarda. En la práctica, esto implica incluir a la niñez y la juventud en el proceso de análisis de riesgos, mantener conversaciones con ellos sobre los riesgos con los que deben convivir en su contexto, y también abordar con ellos cuestiones sobre el consentimiento, entre otras, con respecto a si se debe solicitar el consentimiento de sus padres y cómo debe hacerse.<sup>73</sup>

### HERRAMIENTAS Y RECURSOS:

- [Kit de salvaguarda, formulario de consentimiento y herramienta de evaluación de riesgos para actos de Adolescent Girls Investment Plan](#), con muchos consejos útiles (en inglés) para celebrar reuniones virtuales y sesiones de planificación con niñas y jóvenes.
- Amnistía. [Resiliencia y autocuidado: salvar al mundo y no morir en el intento \(volumen 2\): Cuaderno de trabajo para activistas jóvenes](#), disponible en español, inglés, y francés.
- [Safeguarding Policy](#) y [otro artículo en inglés relacionado](#) de FRIDA.
- [El sitio web Funder Safeguarding Collaborative](#) contiene una gran cantidad de recursos y herramientas.
- [Happiness Manifesto](#) de FRIDA.
- El [curso sobre salvaguarda transformativa](#) de United Edge.
- [Plantilla de gestión de riesgos \(en inglés\)](#).
- [Recursos de salvaguarda | Global Fund for Children](#) | [Safeguarding Resources | Global Fund for Children](#).

# A FONDO: CODISEÑO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA

**Punto de partida:** Desarrollo de la estrategia organizativa

**Mecanismo:** Acompañamiento participativo y concesión de subvenciones a beneficiarios dirigidos por personas adultas que acompañan a la niñez y la juventud

**Nivel:** Toma de decisiones

*«El codiseño es una práctica altamente colaborativa en la que distintas personas ponen en común sus habilidades, conocimientos, contexto cultural y experiencias vividas para hallar soluciones a desafíos apremiantes. Esta metodología se centra en las experiencias vividas por aquellos que experimentan la realidad de los desafíos en cuestión».*<sup>74</sup>

El codiseño implica contar con la niñez y la juventud desde el inicio de un proceso y definir conjuntamente todos los aspectos (o aquellos que les resulten más interesantes). Para un financiador, el diseño de un proceso de concesión de subvenciones puede incluir la definición de las prioridades del fondo, el establecimiento de los criterios de admisión, la formulación de preguntas para las solicitudes y la planificación de estrategias de divulgación. El proceso crea relaciones de confianza y equidad y puede dar lugar a otros tipos de compromiso y colaboración; por ejemplo, la concesión participativa de subvenciones o el monitoreo y la evaluación participativos. Refuerza las habilidades necesarias para recaudar de fondos, colaborar y planificar de manera estratégica.

## ADECUADO PARA...

Los financiadores de cualquier tamaño, sobre todo cuando tengan más margen para influir en el ámbito programático que en el organizativo. El codiseño de un programa, una campaña o una iniciativa permite invertir en un proceso específico y dotado de recursos sin necesidad de adquirir un compromiso que afecte a toda la organización.

## RECURSOS INDISPENSABLES:

- **¡Tiempo suficiente!** De 6 a 12 meses, según el tipo de programa que se codiseñe y de si se repetirá el modelo a partir de las lecciones aprendidas.
- Funciones bien definidas para el equipo de codiseño y los miembros del personal implicados.
- **Al menos, un miembro del personal con experiencia** en codiseño y metodologías participativas, preferentemente con experiencia como activista juvenil.
- **Presupuesto para interpretación y traducción** (si trabaja con más de un idioma) y apoyo para otras necesidades de acceso (por ejemplo, si trabaja con jóvenes con discapacidad).
- **Paquetes de datos y, en su caso, dispositivos** si las personas menores y las jóvenes no poseen un teléfono o equipo portátil y necesitarán uno para participar en las reuniones.
- **Retribución clara** por el tiempo y la experiencia que se pide a las personas jóvenes.
- **Presupuesto para desplazamientos físicos** si tiene previsto que haya reuniones presenciales y seguro de viaje, cuando corresponda.

## CONSIDERACIONES:

- **Dada la importancia de la creación de relaciones en el codiseño, se recomienda celebrar talleres, preferentemente presenciales.** Si se organizan talleres presenciales con jóvenes de varios países, debe preverse un mínimo de 2 a 3 meses para la logística relacionada con los visados y los viajes.
- **Si se impulsa un proceso de codiseño virtual, celebre sesiones durante de varios meses sin superar las cuatro horas por sesión** (con actividades de movimiento, animación y descansos incluidos). Trabajar por tareas en grupos pequeños entre sesiones es un modelo híbrido eficaz y fomenta que se creen relaciones más estrechas entre los miembros del grupo.
- **Si se trabaja con adolescentes o se crean grupos de edades mixtas, los miembros del personal deben tener experiencia** en el trabajo con adolescentes y en el desarrollo de metodologías adaptadas a la niñez.
- **Tal vez sea necesario que el grupo reciba formación sobre los privilegios de poder y los sesgos,** o reflexionar sobre cómo funciona el reparto de poder dentro de un grupo.
- **Para las personas menores y las jóvenes que tienen menos experiencia en este tipo de procesos, considere la posibilidad de establecer llamadas informativas** y de preparación en pequeños grupos o de forma individual. Conviene hablar con ellos después de las sesiones de diseño y, durante la moderación de estas, debe prestarse atención a si participan mucho o poco.
- **Deben crearse canales de comunicación continua.**<sup>75</sup> Esto debe decidirse con el grupo sin perder de vista los distintos grados de

## CONSIDERACIONES, CONT.:

- alfabetización digital y de acceso que pueda haber.
- Informe sobre los resultados y reconozca su trabajo. Es fundamental que informe a los participantes sobre lo que ha sucedido al final con los asuntos tratados en las sesiones de codiseño. Esto genera confianza, garantiza que el proceso no tenga un enfoque extractivo y permite una mayor armonización.
- Si se trabaja con adolescentes o grupos de edad mixtos, hay que tener en cuenta lo que es apropiado para los grupos de menor edad (por ejemplo, no conviene juntar a una niña de 15 años con dos jóvenes de 24 años). Hay en juego dinámicas de poder relacionadas con el género y riesgos de salvaguarda. Plantéese si debe incluirse un miembro del personal en estos grupos.
- En el mismo sentido, intente fomentar la colaboración entre personas con

diferentes niveles de experiencia, sin perder de vista lo que puede suceder en un grupo pequeño; por ejemplo, que las personas jóvenes con más experiencia ocupen más espacio del que les corresponde.

## INSPIRACIÓN DE OTRAS ORGANIZACIONES:

- Global Resilience Fund codiseñó su proceso de concesión participativa de subvenciones con jóvenes: [Weathering the Storm](#).
- [Adolescent Girls Investment Plan Girl and Youth Engagement Strategy](#), diseñado conjuntamente con las niñas y las jóvenes.
- [Laboratorio de Acción Juvenil de CIVICUS](#), diseñado e implementado conjuntamente con actores del movimiento juvenil.

# A FONDO: GRUPO ASESOR SOBRE EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA Y LA CONCESIÓN PARTICIPATIVA DE SUBVENCIONES

**Punto de partida:** Programación/concesión de subvenciones

**Mecanismo:** Desarrollo participativo de estrategias

**Nivel:** Codiseño

**«No basta con sentarlos en la mesa; tenemos que asegurarnos de que participen en la constitución de esta y de que recorran el camino con nosotros desde el principio».<sup>76</sup>**

Los grupos o consejos asesores infantiles y juveniles suelen estar formados por entre 10 y 15 personas que asesoran sobre el desarrollo de estrategias, el diseño de programas, la realización de campañas y la concesión participativa de subvenciones. Suelen tener un mandato de entre 1 y 3 años y su función, que es voluntaria, queda definida en unas condiciones de referencia o acuerdos claros, que deben redactarse en un lenguaje accesible y, siempre que se pueda, debe contarse con la participación de las personas menores o las jóvenes implicadas. Se recomienda escalonar las rotaciones (por ejemplo, que los miembros abandonen el grupo cuando hayan cumplido una determinada edad o cuando su mandato haya finalizado). Esto facilita el aprendizaje y la orientación entre pares. Algunos fondos o ONG crean grupos asesores con un propósito concreto (por ejemplo, el diseño de programas), pero luego los mantienen para otros procesos (por ejemplo, en la concesión de subvenciones). A la hora de crear un grupo, es fundamental disponer de tiempo suficiente para impulsar una participación significativa y que se den las condiciones para que el grupo tenga influencia, ya que, a diferencia de lo que sucede en la concesión participativa de subvenciones o en el monitoreo y la evaluación, el mecanismo en sí no lleva incorporada la toma de decisiones ni la capacidad de influencia de forma inherente. Se requiere que estas condiciones las implementen miembros del personal con experiencia y dedicación.

## ADECUADO PARA...

Financiadores de cualquier tamaño con el fin de asesorar sobre la estrategia del programa o de la organización o sobre diversos tipos de iniciativas.

## RECURSOS INDISPENSABLES:

- Como mínimo, se requiere un miembro del personal a tiempo completo** con experiencia en la coordinación de grupos y la dinamización de metodologías participativas.

### RECURSOS INDISPENSABLES, CONT.:

- **Las funciones deben estar bien determinadas**, para que la exigencia no sea excesiva. Esto implica definir cómo se usarán sus aportes y hasta qué punto tendrán poder de decisión en ese puesto.
- **Presupuesto para interpretación, traducción y para apoyar otras necesidades de accesibilidad.**
- **Paquetes de datos y, en su caso, dispositivos** si los miembros no poseen un teléfono o un equipo portátil y necesitarán uno para participar en las reuniones.
- **Retribución clara** por el tiempo y la experiencia que se pide a las personas jóvenes.
- **Presupuesto para desplazamientos físicos** si tiene previsto que haya reuniones presenciales.

### CONSIDERACIONES:

- **Analice los criterios** del grupo para garantizar que sea lo más diverso y representativo posible; por ejemplo, en cuanto a los niveles de experiencia necesarios y la diversidad e interseccionalidad de las identidades que deben estar representadas.
- **Piense en el reclutamiento** de los miembros y en si conviene publicar una convocatoria abierta, por medio de sus redes, o crear un grupo a partir de los colaboradores beneficiarios.
- **Tómese el tiempo que necesite para averiguar si los solicitantes pertenecen también a otros comités o consejos asesores.** En ese caso, habría un mayor riesgo de agotamiento de los participantes y se podrían reforzar espacios exclusivos en lugar de extender la experiencia a

- personas menores o jóvenes que no hayan tenido aún esa oportunidad.
- **Si se trabaja con adolescentes o se crean grupos de edades mixtas, los miembros del personal deben tener experiencia** en el trabajo con adolescentes y en el desarrollo de metodologías adaptadas a la niñez.
- Tal vez sea necesario que el grupo reciba formación sobre los privilegios de poder y los sesgos, o reflexionar sobre cómo funciona el reparto de poder dentro de un grupo.
- **Para las personas menores y las jóvenes que tienen menos experiencia en este tipo de grupos, considere la posibilidad de establecer llamadas informativas y de preparación** en pequeños grupos o de forma individual.
- **Deben crearse canales de comunicación continua.**<sup>77</sup> Esto debe decidirse con el grupo sin perder de vista los distintos grados de alfabetización digital y de acceso que pueda haber.
- **La coordinación de un grupo de este tipo lleva tiempo, requiere confianza y formar relaciones.** Asegúrese de contar con personal especializado en la empresa que pueda gestionar el grupo y mantener dichas relaciones.

### INSPIRACIÓN DE OTRAS ORGANIZACIONES:

- [decolonize! Learning Brief!](#) del CRIF, informe con las conclusiones sobre «¡descoloniza!» del Fondo de Innovación para los Derechos de la Niñez
- El [Consejo Asesor de Niñas Adolescentes](#) del Fondo Global para Mujeres, un órgano con funciones consultivas sobre el desarrollo de estrategias.

### TOOLS AND RESOURCES:

- [Convocatoria de solicitudes: Consejo Asesor de Niñas Adolescentes](#) de FRIDA, ejemplo interesante de pactos de referencia y formulario de solicitud.

## EL PUNTO DE MIRA:

# El Consejo Asesor de Niñas Adolescentes del Fondo Global para Mujeres (AGAC)

El Consejo Asesor de Niñas Adolescentes del Fondo Global para Mujeres (AGAC) está formado por doce niñas de diferentes países que proporcionan asesoramiento sobre la estrategia del programa de la organización; toman decisiones relacionadas con la financiación y tienen un mandato de tres años. Los miembros del consejo reciben remuneración económica y de otro tipo. El importe económico se paga por adelantado anualmente para aliviar las cargas logísticas y demostrar que se confía en el grupo. Para crear el consejo, el Fondo Global para Mujeres utilizó una convocatoria pública. Se distribuyó la información entre los colaboradores beneficiarios, pero no se circunscribió solo a ellos. La convocatoria pública se hizo en varios idiomas para garantizar la representación de las distintas regiones. El Fondo Global para Mujeres ha invertido en una estrategia de atención y bienestar para apoyar a los miembros del grupo asesor. Esto implica trabajar con profesionales terapéuticos que aportan una amplia experiencia en este ámbito.