

Kit de Herramientas para el Desarrollo de la Juventud



Kit de Herramientas para el Desarrollo de la Juventud para Centros para Familias

CONTENIDO

Parte 1: Bienvenida/Introducción

IntroducciónPágina 2

Empoderamiento personal
en la juventud Página 3

Parte 2: Contenido principal

Fomentar el espíritu de grupoPágina 4

Pensamiento colectivo.....Página 6

Combinar destrezas personales.....Página 8

Crear comunidadPágina 10

Evolución grupal..... Página 12

EL DESARROLLO DE LA JUVENTUD Y LOS CENTROS PARA FAMILIAS

Le damos la bienvenida al Kit de Herramientas para el Empoderamiento Colectivo de la Juventud para Centros para Familias de RAISE. Este kit de herramientas, que fue desarrollado conjuntamente por RAISE y otras partes interesadas en 2021, es un recurso para profesionales que trabajan en los Centros para Familias y que habitualmente tratan con jóvenes, que han comenzado a desarrollar o reconocer más destrezas entre las/os jóvenes y que buscan avanzar en la promoción del empoderamiento juvenil hasta los niveles más altos. El objetivo de este kit de herramientas es orientar a profesionales y organizaciones en la búsqueda de numerosas oportunidades para incorporar programas enfocados en el desarrollo de la juventud. Alentar una participación constructiva en el grupo de jóvenes con el que trabaja les servirá como trampolín para convertirse en adultas/os jóvenes que ejercen su empoderamiento y autonomía.

Autora principal: Ali Hrasok

Aportes de: Administración de Servicios de Rehabilitación (RSA) - Centro de Capacitación e Información para Familias (PTI)

Revisión juvenil: Red de Líderes Jóvenes de Pensilvania (Pennsylvania Youth Leadership Network)**Financiación:** El Centro Nacional de Recursos de Defensoría, Independencia, Autodeterminación y Empleo (National Resources for Advocacy, Independence, Self-Determination, and Employment; RAISE) está financiado por la Administración de Servicios de Rehabilitación.



c/o SPAN Red Estatal de Defensoría de Padres
35 Halsey St., 4th Fl. | Newark, NJ 07102
jbadger@raisecenter.org | raisecenter.org

RAISE ofrece asistencia técnica (TA) a ocho RSA-PTI del país, además de a Oficinas de los Programas de Educación Especial (OSEP) de los Centros para Familias. RAISE brinda apoyo a jóvenes y adultas/os jóvenes con discapacidades y a sus familias durante su transición entre la escuela secundaria y la vida independiente y el empleo competitivo.

Ali Hrasok tiene una Maestría en Psicología y ha ocupado distintos roles con el objetivo de apoyar el desarrollo de adultas/os jóvenes, con y sin discapacidades, para aumentar su independencia y sus destrezas de liderazgo. Ali sigue apoyando a la Red de Líderes Jóvenes de Pensilvania (Pennsylvania Youth Leadership Network, PYLN) y, actualmente, trabaja en un colegio comunitario, donde brinda soporte de programación y servicios directos en el marco de su Programa de Educación Superior Inclusiva.

Introducción

Queda cada vez más claro que incorporar voces jóvenes y hacerlas partícipes de su propio desarrollo es fundamental para lograr el mayor impacto posible tanto en las personas como en la comunidad¹. Las organizaciones y las/os profesionales continúan avanzando para ofrecer programas que trabajen *con* la juventud, en vez de *para* ella. Sin embargo, estas experiencias deben ir más allá de una simple presencia de la juventud. Los programas deben reflejar un esfuerzo consciente y directo por ofrecer experiencias de liderazgo y desarrollo para jóvenes. Como resultado, la juventud verá reflejados en sus destrezas los efectos positivos de la autodefensoría, autoconciencia, autoaceptación y autodeterminación^{2,3}. Por otro lado, podemos esperar mejores logros a nivel estudiantil, menores tasas de abandono escolar y mejores resultados generales en la vida posterior a la escuela^{2,3,4}.

Esperamos que esta opinión ya le resulte muy conocida a esta altura. Hemos presentado esta idea en cada kit de herramientas de nuestra serie, que fue elaborada con el objetivo de servir como guía para el Continuo de Participación Juvenil (Youth Engagement Continuum)¹. El primero, el Kit de Herramientas para la Participación Juvenil para Centros para Familias, presenta los pasos posteriores a la etapa de intervención y llega a la participación de la juventud en niveles superiores. Los siguientes dos kits de herramientas se enfocan en dos pasos de este continuo que se encuadran en la fase de desarrollo: el desarrollo y el liderazgo de la juventud. Los últimos dos kits buscan combinar estas ideas y debatir planes que podrían llevar a nuestra juventud al siguiente nivel. En particular, este kit de herramientas que leerá a continuación aborda el nivel más alto de participación juvenil: el liderazgo colectivo.

Lo ideal sería que ya haya leído todos los demás kits de herramientas de la serie. Ya ha pasado por la Evaluación sobre la Voz de Jóvenes y Adultos/as Jóvenes a Nivel de Agencia (Y-VAL)⁵, y se ha dado cuenta de que está avanzando mucho en la incorporación de voces jóvenes, haciéndolas partícipes y ayudándolas a desarrollar las destrezas necesarias. Si siente que ya puede revisar las herramientas de este documento, significa que reconoce que sus jóvenes pueden, y deberían, hacer todavía más cosas. Ha visto cómo crecieron y está buscando maneras de empoderarles para que lleguen al nivel de liderazgo que usted sabe que son capaces de alcanzar, incluso fuera de su organización.

¹ "An Emerging Model for Working with Youth" (Un modelo emergente para trabajar con la juventud), Funders Collaborative on Youth Organizing. Recuperado el 26 de junio de 2020, https://fcyo.org/uploads/resources/8141_Papers_no1_v4.qxd.pdf

² Larson, R.W. (2000, enero). Toward a psychology of positive youth development (Hacia una psicología de desarrollo juvenil positivo). *American Psychologist*, 55(1), 170-183.

³ Edelman, A., Gill, P., Comerford, K., Larson, M., & Hare, R. (2004, junio). Youth development and youth leadership: A background paper (Desarrollo y liderazgo de la juventud: Ensayo de contexto). Washington, DC: Institute for Educational Leadership, National Collaborative on Workforce and Disability for Youth.

⁴ Sagawa, S. (2003). Service as a strategy for youth development (El servicio como estrategia para el desarrollo juvenil). En Lewis, A. (Ed.) *Shaping the future of American youth: Youth policy in the 21 st century* (Formar el futuro de la juventud estadounidense: Política juvenil en el siglo XXI). Washington, DC: American Youth Policy Forum.

⁵ Youth MOVE National & Regional Research Institute, Portland State University. (2016). Evaluación sobre la Voz de Jóvenes y Adultos/as Jóvenes a Nivel de Agencia (Y-VAL).

Empoderamiento colectivo de la juventud

Unificar todo y empezar a actuar

Hemos hablado de la participación, el desarrollo y el liderazgo de la juventud con la que trabajamos. La participación de la juventud se describe como la estrategia que las personas profesionales deberían usar intencionalmente para crear oportunidades significativas que permitan que se escuche la voz de las/os jóvenes. Para que nuestra juventud esté preparada ante estas oportunidades, debatimos el proceso del desarrollo y, más específicamente, el del liderazgo de las/os jóvenes. Estos procesos se enfocan en desarrollar las destrezas y la confianza necesarias para que la juventud pueda ser dueña de su propia vida.

Una vez que la juventud comienza a desarrollar estas destrezas, es momento de pasar al siguiente nivel. En el último kit de herramientas, debatimos acerca del empoderamiento personal y de su relación con el paso de la Participación Cívica dentro del Continuo de Participación Juvenil. En este paso, la juventud comienza a ampliar la idea que tiene de sí misma, ya que empieza a ver cuál es su rol en el mundo en el que se desenvuelve. A medida que la juventud comienza a verse como parte de una comunidad más extensa, podemos ayudarla a que aproveche sus conocimientos para dar un paso más. Este es el momento del continuo en el que la juventud recurre al liderazgo colectivo y comienza a organizarse para generar cambios sistémicos reales.

¿Qué esperar?

El contenido de este kit de herramientas tiene por objetivo ser un plan que dé forma a su trabajo con la juventud. Aproveche estas herramientas para profundizar el trabajo con quienes tiene a su alrededor. Al igual que con nuestros kits de herramientas anteriores, usaremos componentes de evaluación, además de la experiencia de distintos grupos de partes interesadas. A medida que avance con el kit de herramientas, le brindaremos una guía para que pueda utilizar estas destrezas en su trabajo con la juventud.

Cada componente se destacará en una sección y se revisarán los siguientes aspectos:

- Información introductoria y/o investigación sobre el componente.
- Plan orientativo para implementarlo en su trabajo con la juventud.

¿Por qué es importante?

Ver más allá de la burbuja propia.

La juventud de grupos marginalizados no suele tener oportunidades en las que se le inculque que su voz es importante. Si ha trabajado con los últimos kits de herramientas, ha dedicado tiempo a apoyar e interactuar con la juventud en su desarrollo y en el fortalecimiento de su confianza. Lo ideal sería que estas/os jóvenes empezaran a reconocer su importancia y a usar su voz para generar cambios dentro de la organización. Para que este desarrollo llegue a su máximo potencial, debemos fomentar este nivel de empoderamiento también en otros contextos. El cambio sistémico que nos impulsa hacia adelante hace necesaria la voz de la juventud. Como profesionales que brindan servicios a jóvenes, debemos apuntalar su capacidad de trabajar en forma colectiva, para que puedan ver el gran impacto que pueden tener entre pares y entre otros grupos, y no solo dentro de su propia “burbuja”.

Fomentar el espíritu de grupo

Una parte fundamental de poder trabajar y pensar en forma colaborativa consiste en formar un equipo cohesivo sobre la base de la confianza y el respeto. Esto no es algo que surja a partir de un acuerdo tácito a medida que se suman integrantes al grupo, sino de una acción deliberada que busca fomentar el espíritu de grupo. Todos los aspectos del trabajo grupal deben orientarse hacia generar una colaboración eficaz dentro del grupo. Todas las decisiones, actividades y productos deben hacerse en pos de las metas del grupo. Es posible que su organización trabaje con jóvenes que nunca tuvieron la oportunidad de trabajar en equipo. Es importante, entonces, sentar un precedente respecto de la responsabilidad que tiene cada integrante al trabajar en equipo, tanto a nivel personal como para con las demás personas.

Klein, DiazGranados, Salas y otros autores resumieron distintos modelos en cuatro componentes para generar espíritu de grupo⁶. Estos elementos incluyen a los cuatro que se describen a continuación. Cuando se trabaja en equipo, cada componente es un objetivo a largo plazo. Algunos de estos componentes se describirán en detalle en otras secciones de este kit de herramientas.



Establecer metas

- ✓ Definir metas grupales
- ✓ Aumenta la participación para identificar maneras de alcanzar metas



Forjar vínculos interpersonales

- ✓ Generar apoyo, comunicación y pasión compartidas
- ✓ Aumenta el grado de confianza interpersonal



Definir roles

- ✓ Establecer roles claros dentro del equipo
- ✓ Aumenta la comprensión del lugar que ocupa cada persona y de sus responsabilidades



Resolver problemas

- ✓ Identificar problemas, soluciones y planes
- ✓ Aumenta la participación en la planificación y la implementación



⁶ Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., y otros. Does Team Building Work? (¿Funciona fomentar el espíritu de grupo?). Small Group Research. 2009;40(2):181-222. doi:10.1177/1046496408328821

Plan: Fomentar el espíritu de grupo

Como se mencionó más arriba, fomentar el espíritu de grupo no es simplemente una actividad. Se trata de un proceso que requiere una preparación, un desarrollo y un mantenimiento dedicados, deliberados y rutinarios. A los fines de esta sección, nos concentraremos en un plan que ayude a identificar oportunidades de fomentar el espíritu de grupo en distintos momentos del desarrollo de su equipo. A continuación, aparecen ciertas recomendaciones y consejos para cada uno de esos pasos.



Preparar

Comprender su rol

- En kits de herramientas anteriores, debatimos sobre ideas como la dignidad del riesgo y cómo convertirse en personas adultas aliadas. Preparar a su equipo para que tenga éxito implica tomar la decisión consciente de comprometerse con la idea de que el aporte de cada persona en pos de los objetivos del equipo es más importante que cualquier aporte aislado.

Criterios de membresía

- Dedique tiempo a pensar qué trabajo hará su grupo. Debe sumar al grupo a personas que puedan hacer aportes significativos hacia las metas. Crear un equipo cohesivo a menudo requiere hablar explícitamente de qué se espera de cada persona.



Desarrollar

Fomente la inclusión

- Una vez que haya sumado integrantes al grupo, asegúrese de que esté estructurado de forma tal que haya una participación equitativa y constructiva. Recuerde que esto no significa que *la totalidad* de integrantes debe ocupar un *único* rol de liderazgo, sino que todas las partes deberían poder asumir responsabilidades importantes.

Permita la sociabilización

- Genere momentos de tiempo no laboral. Estipule tiempo extra antes de las reuniones para ver cómo están las distintas personas de su grupo. Interesarse por la vida de las demás personas ayudará a la dinámica grupal.
- Recurra a actividades más tradicionales para fomentar el espíritu de grupo. Siempre rompa el hielo de manera divertida o programe reuniones informales de vez en cuando.



Mantener

Estrategias a largo plazo

- Integre los cuatro componentes antes mencionados: establecer metas, forjar vínculos interpersonales, definir roles y resolver problemas.
- Use este kit de herramientas para: encontrar maneras de trabajar en forma conjunta y establecer metas; forjar vínculos entre las/os jóvenes entre sí, y entre las/os jóvenes y los miembros de su comunidad; combinar destrezas personales para el progreso colectivo, y evolucionar como unidad en pos de su misión.

Pensamiento colectivo

Poder hacer una lluvia de ideas, resolver problemas y reflexionar en forma individual es bastante difícil. Por lo general, implica tener pensamientos profundos y mucha paciencia. A nivel personal, es necesario pensar en sus metas, en cómo las alcanzará y con qué recursos cuenta para lograrlo. Pensar en estas cuestiones en forma colectiva le suma otra capa de complicaciones. En el grupo, debe tener en cuenta las metas y los recursos colectivos, y los antecedentes y contextos de quienes lo integran. Si bien es difícil, es una destreza que debe aprenderse para poder ser parte de un cambio grupal eficaz.

Si bien nuestros kits de herramientas anteriores se han enfocado en generar confianza y destrezas a nivel individual, es fácil recaer en una mentalidad más recelosa cuando se nos pide trabajar en grupo. El término “pensamiento de grupo” (*groupthink*) describe un fenómeno que se caracteriza por la tendencia a tomar malas decisiones sin mucho debate debido a las presiones por lograr el consenso y evitar desacuerdos⁷. Parte de poder lograr un pensamiento colectivo tiene que ver con ser capaces de evitar este pensamiento de grupo. Del mismo modo que las/os jóvenes necesitan adquirir destrezas para poder alcanzar este nivel de pensamiento, es nuestro deber enseñarles a identificar situaciones en las que podrían estar cayendo en el pensamiento de grupo.

Situaciones a reconocer y evitar en cualquier entorno de grupo⁸:

Racionalización

- Momentos en los que integrantes del grupo racionalizan decisiones, en contraposición a pensar en forma crítica y aportar razones.

Complacencia

- Las decisiones se consideran correctas simplemente porque no hay oposición.

Presión de pares

- Podría ocurrir que haya integrantes del grupo que presionen a quien expresa una idea contraria.

Superioridad moral

- La intención de hacer el bien que tiene el grupo le resta importancia al pensamiento crítico y no se logra reconocer que hay otras ideas que pueden ser mejores.

Censura

- Dudar antes de hablar cuando el resto del grupo coincide en algo, por miedo a no estar en lo correcto.

⁷ “Pensamiento de grupo (*groupthink*)”. *Oxford Reference*. Recuperado el 14 de marzo de 2021, <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095909991>.

⁸ Janis, I. L. (2008). Groupthink (Pensamiento de grupo). *IEEE Engineering Management Review*, 36(1), 36.

Plan: Pensamiento colectivo

La capacidad de pensar en forma colectiva dentro de un grupo, con el objetivo de alcanzar metas, exige práctica y estrategias específicas. Muchas de estas estrategias trabajan activamente para desterrar el fenómeno del pensamiento de grupo, porque crean un espacio en el que podemos verificar nuestras presunciones y en el que se fomenta libremente la diversidad de ideas. A continuación, describimos consejos y recomendaciones para compartir ideas y reflexionar en forma grupal.

Lluvia de ideas grupal

Del mismo modo que hay muchos tipos de personas, hay muchas maneras de compartir ideas. Según el grupo, podrá probar distintas técnicas, enfocadas ya sea en lo visual, lo verbal, lo táctil o lo digital. Algunos ejemplos:

- **Turnos rotativos:** asigne turnos para expresar ideas, pero sin destinar tiempo a debatirlas.
- **Escritura de ideas (brain-writing) o mapeo cerebral (brain-mapping):** en vez de gritar ideas ante un grupo, inste a las y los participantes a que escriban o dibujen la mayor cantidad posible de ideas; luego, colóquelas en un lugar central y, recién ahí, habilite un debate colectivo.
- **Lluvia de ideas en línea:** use alguno de los numerosos sistemas basados en la nube para subir y compartir documentos en línea, de modo tal que los grupos puedan agregar allí sus ideas a medida que surjan.

Preparación

Este paso se enfoca exclusivamente en el entorno. Asegúrese de no solo contar con todas las herramientas físicas que necesita, sino también de fomentar la colaboración sin juicios de valor.

PASO
01



PASO
02

Comprensión clara

Asegúrese de que la tarea o el problema estén claramente definidos y los objetivos muy bien explicados. Habilite momentos para que las/os integrantes del grupo hagan preguntas sobre las metas del tiempo que comparten.

Debate guiado

Use una o más de las técnicas de lluvia de ideas antes mencionadas y ayude al grupo a analizar distintas ideas. Asegúrese de dedicar gran parte de su esfuerzo a garantizar que se escuchen, debatan y exploren todas las ideas.

PASO
03



Reflexiones grupales

Se trata de preguntas que el grupo puede plantearse, para procesar tanto la manera en que toman decisiones como el trabajo que han logrado hacer.

- ¿Cuáles son nuestras metas para este proyecto?
- ¿Podríamos terminar este trabajo de otras maneras?
- ¿Por qué creemos que esta es la mejor manera de resolver este problema?
- ¿Analizamos la situación desde todas las perspectivas?
- ¿Alguien tiene alguna otra idea?
- ¿De qué forma afectará esta decisión a otras personas?
- ¿Qué podemos hacer si esto no resuelve nuestro problema?
- ¿Hice todo lo posible para ayudar al grupo?
- ¿Aprovechamos eficazmente las destrezas de todas las personas del grupo?

Combinar destrezas personales

En el kit de herramientas anterior, propusimos un plan para identificar y empoderar las pasiones personales. Esta idea resalta el hecho de que cada persona aporta a un grupo sus propias fortalezas y talentos, y que la diversidad de esas fortalezas es lo que hace que los grupos sean aún más eficaces. Si bien la juventud primero debe desarrollar una comprensión más acabada de su propio estilo de trabajo, también necesita llegar a comprender de qué manera ese estilo puede encajar en un grupo más numeroso. Aprender a comunicar sus fortalezas y a identificar el propio rol dentro de un equipo es una herramienta extremadamente útil cuando se intenta ser parte otros grupos fuera de su propia organización.

El primer paso de este proceso consiste en entender el desarrollo y la dinámica grupales. Si bien la dinámica grupal hace referencia a los patrones de actitud y conducta de un grupo, el desarrollo grupal describe las distintas etapas y procesos que suelen transitar sus integrantes. Tanto la dinámica como el desarrollo influyen en cómo se forma y funciona un grupo. Aprender sobre estos procesos puede ayudarle a facilitar la combinación eficaz de destrezas personales. Educar a las/os jóvenes sobre estos procesos les servirá para usar los mismos métodos de participación en otros grupos.

Existen muchas teorías sobre el desarrollo de grupos, pero una describe el ciclo de vida típico de un grupo, de principio a fin. Las etapas del medio son especialmente importantes para que las personas logren encontrar su rol dentro del grupo. Esta secuencia se describe en el gráfico a continuación⁹.

Formación

- Las/os integrantes del grupo se reúnen inicialmente para decidir y definir un propósito común.

Enfrentamiento

- Las/os integrantes del grupo se comunican de forma más directa para conocerse mejor.

Normalización

- Se empiezan a definir reglas, procesos y roles.

Desempeño

- Las/os integrantes del grupo ejercen sus roles para cumplir con su propósito.

Disolución

- Las/os integrantes pueden abandonar el grupo.

⁹ Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups (Secuencia del desarrollo en grupos pequeños). *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>

Plan: Combinar destrezas personales

A medida que las/os individuos pasen por las etapas antes mencionadas, comenzarán a identificar su lugar dentro del grupo. Este es un proceso muy dinámico ya que pueden surgir muchos roles. En ocasiones, los roles pueden ser fluidos y generarse o adaptarse según las necesidades del grupo. A continuación, se mencionan los puntos claves del proceso y qué puede hacer usted, como persona adulta aliada, para facilitar el desarrollo grupal y para combinar las destrezas de las/os participantes.

Durante la etapa de enfrentamiento:

- Trabaje con la juventud para que logre comunicar destrezas e intereses a todo el grupo.
- Inste a las/os integrantes a que resuelvan sus diferencias y a que entiendan que esta es una parte normal del desarrollo de grupos.
- Apoye el uso de procesos inclusivos que se adapten a todos los estilos. Ayude a que el grupo se dé cuenta de la variedad de estrategias que puede usar para terminar tareas y resolver problemas.



Durante la etapa de normalización:

- Apoye la diversificación de roles dentro del grupo. El desarrollo de roles puede ser un momento crítico.
- Piense en distintos roles positivos que puedan desempeñar las personas¹⁰:
 - **Iniciador/a.** Sugiere nuevas ideas.
 - **Elaborador/a.** Brinda ejemplos y aporta a otras ideas.
 - **Coordinador/a.** Unifica todo.
 - **Evaluador/a.** Piensa en posibles problemas y hace comentarios.
 - **Registrador/a.** Hace el seguimiento de la información.
- A medida que empiecen a surgir naturalmente, ayude a que el grupo reconozca explícitamente las reglas y la estructura por las que se rigen. Esto puede incluir tareas administrativas, comunicación e interacción en términos generales.

Durante la etapa de desempeño:

- Refuerce los roles que surgieron en la etapa de normalización. Si hay roles que se superponen, promueva maneras de alternar responsabilidades.
- Normalice el proceso de evaluación. Ayude al grupo a identificar qué cosas funcionaron y cuáles no, y a analizar de qué manera podrían aprovechar las destrezas de todas/os de un modo más efectivo.
- De ser necesario, repase las etapas iniciales. Siga creando oportunidades para que las/os integrantes aprendan más sobre unas y otros.



¹⁰ Simon, David y otros. Communication for Business Professionals (Comunicación para profesionales de negocios), ECampusOntario, 3 de abril de 2018, ecampusontario.pressbooks.pub/commbusprofcnd/.

Crear comunidad

Se sabe que la participación comunitaria tiene un impacto considerable en el desarrollo juvenil¹¹. En nuestro Kit de Herramientas para el Liderazgo de la Juventud, abordamos la importancia de generar un sentido de comunidad y el rol que esto tiene en la participación de la juventud en la acción comunitaria. A medida que la juventud comienza a trabajar en forma colectiva, es importante que los grupos comiencen a forjar lazos con la comunidad que los rodea. Esto no solo beneficia a la juventud, sino también a la sociedad en su conjunto¹¹.

Inclusión y diversidad

- Democracia con todas las perspectivas
- Permite el trabajo colectivo en pos de un bien común

Justicia social

- Aborda los desafíos que enfrenta la sociedad contemporánea
- Renueva la participación de los vínculos entre jóvenes y personas adultas

Globalización

- Sistemas cada vez más interrelacionados y complejos
- Genera la capacidad, a temprana edad, de comprender y manejar los sistemas

A medida que trabaja en forma conjunta para generar cambios, es fundamental que la juventud comience a forjar vínculos en la comunidad más amplia. Como personas adultas y profesionales que apoyan a las/os jóvenes, podemos darles esas oportunidades para que crezcan y expandan sus redes. En cualquier organización de base, fomentar las relaciones públicas puede mejorar su capacidad de generar cambio social¹². Establecer estos vínculos aumenta la capacidad de la juventud de desarrollar un autointerés compartido y de trabajar en pos de metas comunes.

¹¹ Christens, B. D., y Zeldin, S. (2011). Community engagement (Participación comunitaria). Encyclopedia of adolescence. New York: Springer.

¹² Christens, B. D. (2010). Public relationship building in grassroots community organizing: Relational intervention for individual and systems change (Creación de relaciones públicas en organizaciones comunitarias de base: Intervención relacional para el cambio individual y de los sistemas). Journal of community psychology, 38 (7), 886-900.

Plan: Crear comunidad

A menudo, las/os jóvenes se enfrentan a estereotipos que postulan que no son capaces de generar cambios sistémicos eficaces, porque carecen de la madurez o el conocimiento necesarios. Como se dijo anteriormente, desarrollar relaciones públicas en una comunidad ampliada ayuda a combatir estos estereotipos, ya que permite que la juventud aprenda de la comunidad que la rodea. Esto aumenta su consciencia y su capacidad de generar cambios a nivel comunitario. Para poder comenzar a forjar estos vínculos, la juventud debe aumentar su capital social. La Serie de Casos de Éxito de Estudiantes MyWays (MyWays Student Success Series) define que hay cinco tipos de capital social que pueden expandir las redes de jóvenes¹³. Garantizar que la juventud tenga oportunidades de interactuar con personas que ocupan estos roles aumentará su capacidad de crear comunidad y de forjar vínculos que fomenten el respeto y el cambio social.



Amistades y personas adultas atentas

- ✓ Las personas más cercanas a la juventud.
- ✓ Definen perspectivas e influyen en cómo responde a nuevos vínculos.
- ✓ Generar vínculos estrechos sólidos ayuda a que la juventud pueda salir de su círculo íntimo y generar redes más amplias.



Casi pares y modelos a seguir

- ✓ Personas conectadas con la juventud en forma directa o indirecta.
- ✓ Son una representación directa que funciona como fuente de aprendizaje y como modelo a imitar para las/os jóvenes.
- ✓ Aumentan la capacidad de la juventud de acelerar el crecimiento personal y grupal.



Mentores y entrenadores

- ✓ Personas que apoyan directamente a la juventud, de manera formal o informal.
- ✓ Definen vínculos entre jóvenes y personas adultas que sirven como fuentes de recursos.
- ✓ Reforzar estos vínculos ayuda a que la juventud comience a aprender cómo desenvolverse ante distintas barreras y desafíos.



Redes y lazos débiles

- ✓ Personas por fuera de las “relaciones afianzadas” o que son parte de grupos con los que hay una conexión menos definida.
- ✓ Fuerzan una orientación de la red que permite pedir ayuda.
- ✓ Establecer estas relaciones puede ayudar a ampliar los recursos de grupos marginalizados.



Recursos y conectores

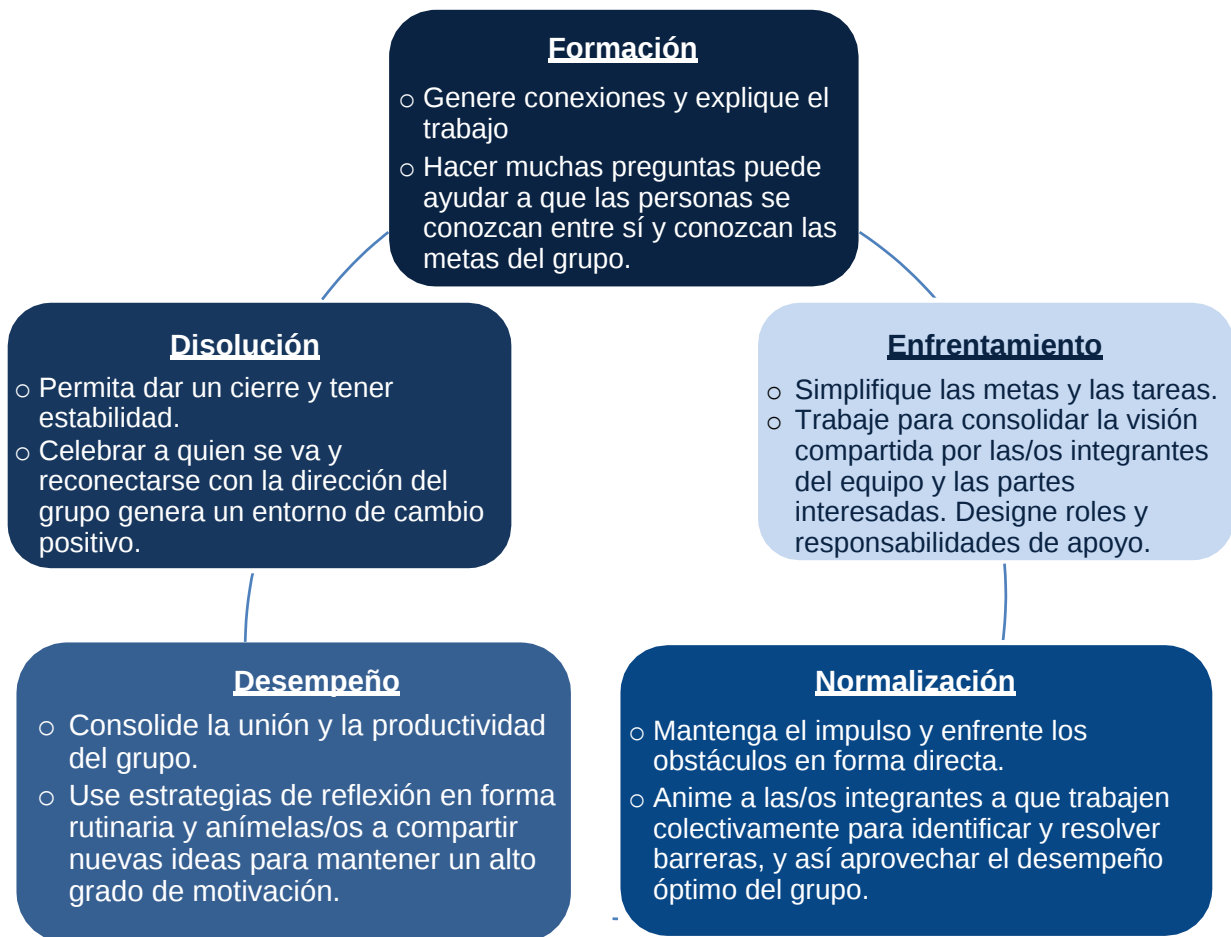
- ✓ Personas que pueden conectar a la juventud con recursos dentro de sus propias redes sociales.
- ✓ Generan una comprensión del equilibrio social de la reciprocidad.
- ✓ Establecer estas relaciones ayuda a empoderar a la juventud para que pueda aprender y progresar hacia sus metas.

¹³ Lash, D. y Belfiore, G. (2017). *5 Essentials in Building Social Capital* (Report 4) (Cinco puntos fundamentales para generar capital social [Informe 4]). Educause. https://s3.amazonaws.com/nglc/resource-files/MyWays_04Essentials.pdf.

Evolución grupal

Todos los grupos pasan por distintas etapas, que incluyen el ingreso y la salida de integrantes. Debido a los cambios en la dinámica de grupo, así como también a los cambios en la comunidad que la rodea, es importante que la juventud aprenda a trabajar durante la evolución grupal. Ya sea que estos cambios sean grandes o pequeños, es fundamental que las/os integrantes del grupo aprendan a autoevaluarse, a evaluar a las demás personas y a evaluar la misión del grupo. Esto puede ayudar a mantener la motivación y a aumentar la productividad. En una sección anterior, enumeramos las cinco etapas del desarrollo de grupo según Tuckman, y de qué manera guardan relación con el crecimiento personal y la combinación de destrezas. Estas etapas conforman un ciclo mucho más dinámico que ahora usaremos para abordar la evolución grupal.

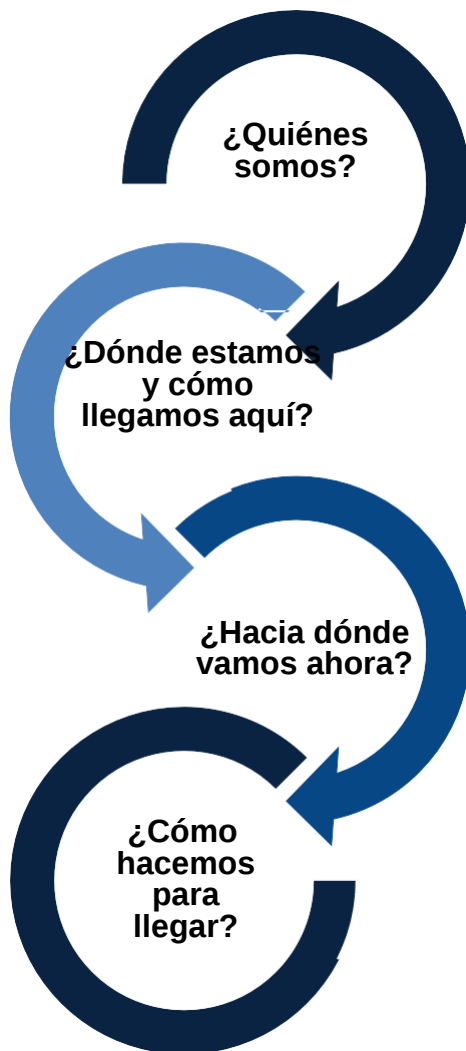
Ayudar a otras y otros integrantes a identificar y transitar estas etapas a medida que surjan servirá para mantener el ímpetu de un grupo. Es importante reconocer que estas etapas no se dan en forma lineal. La membresía de los grupos varía y hace necesario encarar las etapas de formación y disolución. Es posible que las organizaciones cambien sus prioridades y que esto haga que los grupos vuelvan a estar en la etapa de enfrentamiento. Por momentos, los grupos podrán tener que lidiar con varias de estas etapas a la vez. A continuación, analizaremos nuevamente estas etapas e identificaremos algunos consejos para transitarlas¹⁴.



¹⁴ Ferguson, B. (2019, 3 de mayo). The Agile Guide to Winning at Team Development (Guía ágil para tener éxito en el desarrollo de equipos) [Publicación en la bitácora web]. Recuperado en 2021, <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/navigate-tuckman-stages-of-team-development>.

Plan: Evolución grupal

Por debajo de todas estas etapas, se encuentra la planificación que impulsa al grupo hacia adelante. La planificación estratégica a nivel de grupo permite trabajar con una dirección clara, para que las/os participantes tengan productividad y éxito. Si bien hay muchos modelos y métodos distintos para completar este proceso, cada uno contiene elementos claves que deben analizarse. Un modelo habitual de planificación estratégica sin fines de lucro se llama Planificación Estratégica en Tiempo Real¹⁵. A continuación, desglosaremos los pasos de este modelo en cuatro preguntas que su grupo debería hacerse durante el proceso de planificación estratégica y, además, le daremos consejos para que pueda aplicar esto en grupos pequeños.



Piense:

- Quiénes son las personas que conforman el grupo.
- Qué hace el grupo y cómo lo hace. Esto puede incluir explicar cuál es su rol en la organización a nivel general.

Identifique:

- Qué distingue a su grupo de los demás y qué lo convierte en el más apropiado para lo que usted hace
- Cómo se sostiene actualmente el grupo.

Piense:

- La historia del grupo, incluidas las personas y las actividades del pasado.
- Cuál es la comunidad y el entorno que rodea al grupo.

Identifique:

- Competencia o personas que podrían aportar a lo que hace.
- Qué le ha funcionado y qué no le ha funcionado al grupo en el pasado.

Piense:

- Tendencias e iniciativas actuales en la organización y en el campo.
- Grandes ideas y sueños del grupo.

Identifique:

- Metas realistas sobre la base de esos sueños.
- Posibles barreras a las que pueda enfrentarse el grupo y cómo las resolverán.

Piense:

- Qué recursos actuales están a disposición y qué recursos podrían llegar a necesitar.
- Cómo evaluarán el progreso y el éxito.

Identifique:

- Medidas de sostenibilidad, como financiación y crecimiento de la membresía.
 - Estrategias paso a paso para alcanzar sus metas.
-

A medida que los grupos evolucionen y se encuentren frente a nuevas situaciones, le instamos a que repase estas preguntas y las estrategias que se tratan en nuestros kits de herramientas.

¹⁵ La Piana, D. (2018). The Nonprofit Strategy Revolution: Facilitator's Guide (La revolución de la estrategia sin fines de lucro: Guía para facilitadores) [PDF]. *Fieldstone Alliance*. https://www.lapiana.org/wp-content/uploads/2020/06/Nonprofit_Strategy_Revolution_Facilitators_Guide.pdf.