

# LIDERAZGO JOVEN: RECOMENDACIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD

## Organizaciones dirigidas por jóvenes, ¿por qué son importantes?

Las organizaciones no gubernamentales dirigidas por jóvenes son aquellas supervisadas y coordinadas completamente por personas jóvenes. En el caso de una organización significa que el personal y los integrantes son menores de cierta edad y atienden una serie de asuntos desde el punto de vista de un joven. Aunque las organizaciones dirigidas por jóvenes se han hecho cada vez más visibles en espacios internacionales, regionales y nacionales, muchas enfrentan aún dificultades para ser reconocidas como integrantes importantes en los procesos de toma de decisiones.

Especialmente ahora, las organizaciones dirigidas por jóvenes son importantes para atender la salud pública dados los altos índices de población joven en el mundo. Actualmente casi la mitad de la población mundial tiene menos de 25 años, eso equivale a 3.000 millones de personas jóvenes. Simplemente esas cifras pueden ayudar a explicar por qué tantos programas y políticas comienzan a enfocarse a la población joven. Sin duda la gente joven tiene un papel indispensable en la dirección de las iniciativas y el desarrollo de las políticas pues conforman esa parte tan importante de la población mundial. Las organizaciones dirigidas por jóvenes son importantes también porque a través

de su trabajo permiten a las y los jóvenes ejercer su derecho a la participación, a involucrarse, a dirigir y a actuar en el mejoramiento de su salud y su bienestar alrededor del mundo. La participación también implica que estén involucrados activamente en la planeación, implementación y evaluación de las actividades de desarrollo, programas y políticas que repercuten en sus vidas.<sup>1</sup>

Finalmente las organizaciones dirigidas por jóvenes tienen un papel importante por su contribución al éxito de los programas, proyectos o iniciativas relacionadas con la población joven. Las y los jóvenes tienen un mejor entendimiento de las dificultades, fortalezas y oportunidades que repercuten en ellos. Las organizaciones dirigidas por jóvenes tienen una posición única para desarrollar e implementar iniciativas que atienden los asuntos desde una perspectiva joven y ofrecen soluciones que responde a las diversas realidades de la gente joven. Cuando las y los jóvenes son incluidos significativamente en el diseño, la implementación y la evaluación de programas, políticas y servicios relacionados con ellos mismos, esas iniciativas pueden ser más efectivas y subsecuentemente más sostenibles.<sup>2</sup>

Para lograr un liderazgo joven sostenible, se necesita un gran compromiso e inversión de las y los jóvenes líderes y las mismas organizaciones para la juventud, además del apoyo de patrocinadores, organizaciones que no sean jóvenes, organizadores de reuniones y conferencias, así como instituciones encargadas de tomar decisiones. Este documento muestra un análisis de los retos específicos que las organizaciones dirigidas por jóvenes enfrentan y provee recomendaciones en concreto sobre cómo todos estos involucrados pueden apoyarlas de la mejor forma y facilitar el liderazgo joven.

## ASPECTOS BASICOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES DIRIGIDAS POR JOVENES: RETOS Y RECOMENDACIONES.

La siguiente lista describe algunas de las dificultades mayores que enfrentan las organizaciones dirigidas por jóvenes. Algunos de los retos son intrínsecos a la naturaleza de las organizaciones dirigidas por jóvenes y pueden ser fácilmente anticipados. Otros describen los retos que algunas organizaciones no gubernamentales también enfrentan, pero que pueden ser más graves por las dificultades específicas de las y los jóvenes.

- 1. Envejecimiento:** Para que las organizaciones jóvenes continúen realmente dirigidas por jóvenes ocurre un proceso de "envejecimiento", en el que los integrantes y el personal tienen una transición hacia el exterior de la organización cuando llegan a cierta edad. La edad en la que el personal y los integrantes deben marcharse depende de la organización y su contexto cultural. En algunas organizaciones jóvenes, las personas llegan al límite de edad cuando cumplen 25, mientras que en otras pueden llegar hasta los 30. Como resultado, las organizaciones jóvenes tienen un estado de transición constante. Aunque el crecimiento significa que nuevos integrantes y personal, ideas y habilidades llegan a la organización, también significa que se pierde historia organizacional, conocimiento, contactos, habilidades, entre otros.
- 2. Movilidad constante:** Además del cambio entre el personal y los integrantes por el crecimiento natural, la movilidad constante de los jóvenes es otro reto. Las personas jóvenes tienen que dejar una organización por cambiar de casa, escuela, trabajo o por la familia. Para las organizaciones jóvenes esto significa una rotación adicional de sus integrantes, incluso antes de que cumplan el límite de edad.
- 3. Orientación, capacitación y re-capacitación constantes:** Aunque el nuevo liderazgo es algo positivo para que las organizaciones dirigidas por jóvenes sean fieles a su estructura, también crea una necesidad constante de orientar, entrenar y volver a capacitar a los integrantes y al personal.
- 4. Oportunidades de liderazgo para unos pocos:** Por lo general los organizadores de juntas invitan a los mismos jóvenes porque sólo conocen a unos pocos líderes de esa edad. Por esta razón se pueden crear brechas de conocimiento dentro de las organizaciones y entre las y los compañeros jóvenes pues sólo unos cuantos seleccionados pueden obtener habilidades y contactos. Además si las mismas personas representan continuamente a la gente joven en procesos diferentes, las importantes diversidades entre la juventud son simplificadas demasiado y mal representadas. Las organizaciones dirigidas por jóvenes ayudan a la toma de decisiones y su diversidad debe ser reconocida.
- 5. Superar los programas de fachada:** A veces las y los jóvenes son incluidos en juntas, conferencias o para dar su punto de vista sobre políticas y programas sólo porque "da una buena apariencia" tener a un representante joven o porque se requiere incluir a personas jóvenes. Sin embargo, no se espera recibir una retroalimentación de los participantes jóvenes o que sean integrados en los resultados del proceso. Esto ocurre especialmente cuando no hay un compromiso para un liderazgo joven significativo o no es entendido por otros participantes. Aunque muchas personas de la comunidad internacional creen que "los viejos siempre tienen la razón" este no es el caso, especialmente cuando se atiende asuntos que afectan directamente a la población joven.

6. No son sólo voluntarios: Muchas veces las y los jóvenes son vistos como voluntarios que harán su trabajo gratis sólo por tener la oportunidad de participar. Aunque el trabajo voluntario es excelente y una parte integral de muchas organizaciones, se debe evitar actuar como si todos los y las jóvenes deban ser voluntarios. El trabajo de los jóvenes debe ser valorado y reconocido, y parte de esto implica una remuneración. Sin una remuneración las personas jóvenes buscan empleo en otros campos laborales, lo que reduce su capacidad para involucrarse completamente en las organizaciones.

7. Falta o limitación de fondos básicos: Las organizaciones dirigidas por jóvenes enfrentan una dificultad mayor al buscar los fondos para cubrir costos de operación básicos, incluyendo los fondos necesarios para mantener sus oficinas, remunerar al personal y cubrir otros gastos. Esto es especialmente difícil para las organizaciones que tienen una experiencia limitada y no cuentan con un historial financiero. Aunque todas las organizaciones enfrentan esos retos, el cambio constante de personal y de líderes que tienen las organizaciones dirigidas por jóvenes hace este reto especialmente difícil.



## RECOMENDACIONES PARA ORGANIZACIONES DIRIGIDAS POR JÓVENES

1. Desarrollar una misión clara y un plan estratégico para la organización que identifique un nicho y establezca prioridades para el corto y el largo plazo. Al igual que en cualquier otra organización, es importante para las organizaciones dirigidas por jóvenes apoyar su desarrollo central en un plan estratégico. Esa planeación es importante para que las labores de la organización se mantengan enfocadas, efectivas y realistas.
2. Establecer el proceso, plan y presupuesto para el reclutamiento constante de personal e integrantes más jóvenes anticipando el crecimiento de la organización. Dada la necesidad de reemplazar frecuentemente a los integrantes que enfrentan cambios en sus vidas o que simplemente crecen, la anticipación y planeación para el reclutamiento de nuevos miembros y personal más joven es fundamental. Establecer iniciativas de reclutamiento para aquellos que ya son parte de la organización puede ayudar a asegurar un flujo más sostenido de personas nuevas. Colocar anuncios para membresías de forma regular y contar con una admisión flexible también puede ser de ayuda para atraer a nuevos jóvenes.
3. Implementación de planes, orientación continua y entrenamiento para nuevos integrantes y personal. A medida que los integrantes mayores crecen, se recluta al nuevo personal y las personas que se retiran deben orientar a los nuevos integrantes, proporcionándoles información relacionada con la historia organizacional, los compromisos actuales con los patrocinadores y organizaciones aliadas así como los contactos. También se debe dar una capacitación en las áreas importantes para la organización como afianzar los conocimientos de los nuevos integrantes o los asuntos y habilidades relevantes para el trabajo en la organización. Los gastos relacionados con este aspecto deben ser programados previamente.
4. Creación de un proceso de nominación que maximiza el acceso a las oportunidades para el mayor número posible de integrantes y no sólo a unos cuantos seleccionados. Las oportunidades para la participación de las y los jóvenes pueden surgir de improviso y con fechas límite cercanas, por lo que dificultan proporcionar información a una selección más amplia de jóvenes para su nominación. Pero se pueden tomar pasos para facilitar el proporcionar oportunidades a un número más grande de jóvenes. Por ejemplo, enviar alertas sobre oportunidades a una lista de integrantes a través de Internet u otras redes de información puede ampliar el alcance de las oportunidades urgentes para la participación y el liderazgo de los jóvenes. Crear una base de datos internacional con información biográfica o fotografías de los integrantes de la organización puede ayudar a diseminar llamados para la participación de jóvenes, voceros, trabajos con los medios u otro tipo de compromisos.
5. Preparar a las y los integrantes o al personal con la información y la capacitación necesarias para apoyar su participación significativa si son elegidos para oportunidades especiales o eventos. Por ejemplo, proporcionar capacitación para hablar en público si son seleccionados para una presentación o para participar como integrantes de un consejo, o si son reclutados para participar en una mesa de directores o cómo hablar con un periodista, si los invitan a una entrevista.
6. Crear políticas, planes y un presupuesto para la remuneración u otras formas de compensación para el esfuerzo y el tiempo de las y los jóvenes. Establecer políticas organizacionales que se relacionen con la remuneración y el presupuesto así como implementar esas políticas consistentemente. Por ejemplo considerar si los integrantes recibirán un pago por su tiempo o un pago para cubrir su transportación a las juntas y sus alimentos.
7. Buscar oportunidades para asociarse con otras organizaciones dirigidas por jóvenes y aquellas que atiendan a las y los jóvenes para trabajar en conjunto y facilitar los esfuerzos. Cuando los recursos son limitados, las asociaciones estratégicas son esenciales para lograr los objetivos y las iniciativas existentes o complementarias.
8. Buscar fondos de fuentes diversas si es posible, incluyendo al gobierno local, fundaciones privadas, agencias internacionales o patrocinadores individuales. Obtener fondos de diversas fuentes, aunque sean pequeños, da una mayor flexibilidad así como mayor seguridad financiera.

## RECOMENDACIONES PARA PATROCINADORES

1. Ayudar a identificar los costos básicos de las organizaciones dirigidas por jóvenes. Los patrocinadores deben reconocer que los fondos básicos para el cambio de personal, las reuniones anuales, mercadotecnia y medios de comunicación, reclutamiento, capacitación interna, planeación estratégica, salarios del personal y otros costos son esenciales. El liderazgo joven sostenible requiere jóvenes asalariados como coordinadores, directores u otros puestos de supervisión de las organizaciones, proyectos e iniciativas.
2. Otorgar fondos a largo plazo por periodos de uno a tres años mínimo. Los patrocinadores con interés en la población joven pueden hacer un esfuerzo por conocer las organizaciones dirigidas por jóvenes y desarrollar relaciones con ellas. El diseño, la implementación y la evaluación de los programas para jóvenes lleva tiempo y los fondos a largo plazo pueden facilitar una planeación más estratégica y sostenible, a diferencia de los eventos o las actividades a corto plazo. Aunque el apoyo para los proyectos de corto plazo es muy apreciado, la ayuda sin un financiamiento más amplio generalmente ocupa el tiempo del personal sin permitirle lograr sus objetivos organizacionales y hacen que las organizaciones enfrenten dificultades para cubrir sus costos administrativos.
3. Apoyar el desarrollo de habilidades institucionales de las organizaciones dirigidas por jóvenes, incluyendo las habilidades para obtener fondos. Las iniciativas dirigidas por jóvenes generalmente carecen de la habilidad, la experiencia del personal y las relaciones de largo plazo que facilitan la obtención de fondos. El apoyo para la obtención de fondos y el apoyo para el desarrollo de habilidades es necesario para que las organizaciones dirigidas por jóvenes funcionen efectivamente.
4. Patrocinar proyectos de desarrollo organizacional, incluyendo procesos de institucionalización. Muchas organizaciones dirigidas por jóvenes comienzan como proyectos de otras organizaciones más estructuradas y con el tiempo obtienen mayor autonomía como organismos independientes. Un paso importante para el crecimiento de las organizaciones dirigidas por jóvenes es solicitar su constitución independiente ante las autoridades gubernamentales. Esto permitirá que la organización sea completamente autónoma y dirigida por jóvenes. Pero los procesos de independencia pueden ser costosos, pues implican generalmente un consejo legal. Por lo tanto es importante que las organizaciones dirigidas por jóvenes tengan apoyo financiero para la transición hacia la independencia, este apoyo puede incluir cubrir costos de las cuotas legales, así como el apoyo administrativo y organizacional requerido por el personal que encabeza este proceso.

## RECOMENDACIONES PARA ORGANIZACIONES NO DIRIGIDAS POR JÓVENES

1. Confiar en el trabajo de las organizaciones dirigidas por jóvenes y confiar en que los jóvenes son sus propios expertos. Estimular las aportaciones, la compenetración y el trabajo conjunto con las organizaciones dirigidas por jóvenes. Trabajar para construir asociaciones significativas entre jóvenes y adultos, que pueden ser benéficas tanto para las organizaciones dirigidas como para las no dirigidas por jóvenes. Es importante que las organizaciones que atienden a las y los jóvenes reconozcan a estos como socios, invitándolos a colaborar no

sólo por el asunto "políticamente correcto" de cumplir con un requisito, sino porque su contribución es necesaria, respetada y será tomada seriamente.

2. Apoyar a las y los jóvenes con iniciativas que estimulan su liderazgo a nivel local, nacional e internacional. Es esencial que los aliados y los socios de los jóvenes respalden no sólo a un joven que consideren experto, sino a un grupo joven que tenga un conocimiento colectivo. De esta forma no sólo las habilidades de conocimiento y las redes de un individuo se benefician, sino la organización como un todo.
3. Integrar a las y los jóvenes en el trabajo de la organización como parte del personal, con una membresía flexible y otras oportunidades de liderazgo institucional. El liderazgo joven sostenible significa apoyar institucionalmente a las personas jóvenes como líderes y socios iguales para mejorar logros anteriores y continuar los esfuerzos conjuntos, y no sólo tener a las y los jóvenes como practicantes o asistentes administrativos.

4. Desarrollar políticas efectivas y programas basados en las mejores prácticas para asegurar un liderazgo joven sostenible.
5. Establecer oportunidades de aprendizaje en ambos sentidos, en la que las y los jóvenes no sólo son vistos como aprendices sino también como maestros.<sup>3</sup> Por ejemplo, involucrarse en una relación de enseñanza en ambos sentidos con una organización dirigida por jóvenes. Hay diversas áreas en las que las iniciativas dirigidas por jóvenes necesitan asesoría y vigilancia, desde los asuntos legales y financieros hasta las habilidades técnicas. A cambio, las organizaciones dirigidas por jóvenes pueden proporcionar acceso a las redes de jóvenes, conocimiento de programas y asesoría general para las organizaciones que atienden a jóvenes.
6. Compartir habilidades para obtener fondos y dar apoyo a las organizaciones dirigidas por jóvenes por medio de cartas de recomendación o la presentación de una organización de jóvenes a patrocinadores importantes.

## RECOMENDACIONES PARA LOS ORGANIZADORES DE CONFERENCIAS Y JUNTAS

1. Permitir que los consejos de jóvenes elijan a los integrantes que los representarán en juntas, reuniones y conferencias a nivel mundial, regional y nacional. Esto puede asegurar que los jóvenes sean respaldados por sus compañeros y que tengan conocimiento sobre los asuntos específicos que se atenderán en la actividad para la que fueron convocados.
2. Seguir el principio de dos por uno. Cuando se invita a alguien de una organización de jóvenes a una junta es mejor invitar a dos, uno con más experiencia y otro más nuevo. Esto contribuirá enormemente a compartir conocimientos, experiencia y la capacidad para construir y facilitar el proceso de transición por medio de la creación de una nueva habilidad de liderazgo. Este principio permite una mayor participación de jóvenes y su inclusión al tiempo que facilita la transición de los integrantes, el personal y el desarrollo de la organización.

<sup>1</sup> Plan de Acción de la Conferencia Internacional Sobre la Población y el Desarrollo, Acción 6.15, <http://www.unfpa.org/icpd/>

<sup>2</sup> Family Health International "Guía de participación joven: valoración, planeación e implementación" (Youth Participation Guide: Assessment, Planning, and Implementation), 2005.

<sup>3</sup> Otros ejemplos de prácticas al respecto: la Iniciativa de Alianzas Jóvenes, Ciudad De México <http://www.worldaidscampaign.org/en/Constituencies/Youth/WAC-and-Youth/Youth-Partnership-Initiative>; Diálogo multi generacional sobre activismo y derechos de la mujer organizado por CWGL, CREA y la Youth Coalition en el 2007, [http://www.youthcoalition.org/site08/html/index.php?id\\_art=82&id\\_cat=5](http://www.youthcoalition.org/site08/html/index.php?id_art=82&id_cat=5)

## Fuentes adicionales en inglés

"Construcción de liderazgo para una organización efectiva, bibliografía selecta" (Building Leadership for an Effective Organization: Selected Annotated Bibliography) <http://www.advocatesforyouth.org/publications/frtp/leadership.pdf>

"Aproximación a las fundaciones" (Approaching Foundations) <http://www.advocatesforyouth.org/publications/frtp/foundations.pdf>

"Cultivar donadores individuales" (Cultivating Individual Donors) <http://www.advocatesforyouth.org/publications/frtp/indivdonors.pdf>

"Asegurar sustentabilidad financiera: bibliografía selecta comentada" <http://www.advocatesforyouth.org/publications/frtp/financial.pdf>

"Consejos para la obtención de fondos para organizaciones locales" (Fund-Raising Tips for Local Organizations) <http://www.advocatesforyouth.org/publications/frtp/fundraisingtips.pdf>

"Youth Coalition: historia de una organización dirigida por jóvenes" (Youth Coalition: history of a youth-led organization) [http://www.youthcoalition.org/site08/html/index.php?id\\_art=145&id\\_cat=2](http://www.youthcoalition.org/site08/html/index.php?id_art=145&id_cat=2)

"La flor de la participación" (The flower of participation) <http://www.choiceforyouth.org/index.cfm?vID=11399323-1143-5B72-683F3F91497C2263>