

MANUAL DE PARTICIPACIÓN JUVENIL:

Cambiando el modo de hacer las cosas

Una guía de acción social para jóvenes



CANADIAN MENTAL HEALTH ASSOCIATION
ASOCIACIÓN CANADIENSE DE SALUD MENTAL



Organización Panamericana de la Salud (OPS)
Organización Mundial de la Salud (OMS)

Junio 2003

Esta guía describe los pasos a seguir por los jóvenes cuando trabajan para lograr un cambio

Copyright © 1992 por la Asociación Canadiense de Salud Mental (ACSM). Todos los derechos reservados.

Copyright © 2003 de la traducción en español por la Organización Panamericana de la Salud, Washington, DC y la Asociación Canadiense de Salud Mental

Asociación Canadiense de Salud Mental

Cambiando el modo de hacer las cosas: Una guía de acción social para jóvenes

*Las solicitudes para reproducir o traducir total o parcialmente esta publicación deberán dirigirse a Salud de Adolescentes, Unidad de Salud del Niño y del Adolescente, Área de Salud Familiar y Comunitaria (FCH), Organización Panamericana de la Salud, 525 23rd St., N.W., Washington, DC 20037, EE.UU. **Cualquier reproducción o traducción de esta publicación deberá incluir por escrito los derechos de autor de la Asociación Canadiense de Salud Mental y de OPS.***

Solicite la versión en portugués a: CEDOC, OPAS Brasil, Setor de Embaixadas Norte, Lote 19, 70800-400 Brasília, D.F., Brasil. Fernanda Nahuz, fernanda@bra.ops-oms.org o Catia Ferreira, catia@bra.ops-oms.org

Este libro también está disponible en francés, bajo el título *Changer le monde: Guide des jeunes pour l'action sociale*, ISBN 0-9191904-11-8 y en inglés, bajo el título *Changing the Way Things Work: A Young People's Guide to Social Action*, ISBN 0-919104-10-X . Para solicitarlos, comuníquese con: Canadian Mental Health Association, 2160 Yonge Street, 3rd floor, Toronto, Ontario M4S 2Z3. Teléfono (416) 484-7750; Fax: (416) 484-4617; E-mail: national@cmha.ca

Índice

Prólogo	4
Introducción.....	5
Parte 1: Guía para examinar la política juvenil.....	6
Parte 2: Organizándose para la acción.....	13
Parte 3: Sección de referencias.....	25



Prólogo



“Yo sólo necesitaba pasar nueve semanas más en mi hogar de acogida temporal para ser el primero en la lista de espera para un excelente programa de vivienda en el que deseaba participar. Mis dos mejores amigos estaban allí y ellos serían justo lo que yo necesitaba después de todos los problemas del último año. Lo que sucedió fue increíble, la forma en que todo se complicó. La agencia dijo que iba contra las reglas permitir que una persona de dieciocho años viviera en ese hogar de acogida, y la gente del proyecto de vivienda dijo que no aceptarían a nadie con menos de ocho meses de permanencia en el lugar del cual se estaba trasladando, usted sabe, para probar que podían cumplir. Así que allí estaba yo, listo para gritarle a alguien, pero nadie podía hacer nada por ayudarme. ‘Lo sentimos mucho, esa es la norma’, seguían diciéndome. ¡Qué regalo de cumpleaños!”

Cuando el gobierno y las organizaciones deciden lo que van a hacer y cómo lo van a hacer, sus decisiones generalmente están basadas en un enfoque general o plan de acción llamado “política”. Cuando el plan tiene que ver con asuntos sociales como la educación, la salud, el bienestar, la protección a los niños, y otros, la llamamos “política social”. Muchos de los servicios e instituciones con los que ustedes tendrán contacto en su vida estarán basados en una política social. Ya sea una agencia para el bienestar infantil, una organización escolar o un proyecto financiado por el gobierno como “Oportunidades de Empleo para el Verano”, lo que ofrecen o no ofrecen depende en gran parte de su política.

Cuando se tiene un problema o preocupación personal, lo más probable es depender de uno mismo para lograr un cambio. Tal vez lo que ustedes quieren es llevarse mejor con sus padres. Tal vez quieran cambiar sus hábitos alimenticios. Esas son las cosas que dependen de ustedes en gran parte. A menudo, sin embargo, pueden sentir que el asunto está fuera de su alcance. Encontrar la solución puede significar que tengan que acudir a agencias y al personal que está allí para ayudarles. Sin embargo, algunas veces la ayuda que pueden prestarles no es la que ustedes buscan. Puede que las políticas de la agencia no la ofrezcan. Es en este punto que ustedes pueden desear acercarse a los que diseñan las políticas para dejarles saber lo que anda mal.

Los jóvenes no suelen ser incluidos en el proceso de desarrollo de las políticas. Aun cuando traten especialmente acerca de los jóvenes, a menudo no están pensadas para los jóvenes. Por el contrario, están diseñadas para satisfacer a otras personas, ya sean los padres, la policía o la sociedad en general. Cuando los jóvenes hablan acerca de sus problemas, como el abuso infantil o la deserción escolar, sus historias son poderosas y conmovedoras. Lo que ellos cuentan muestra claramente que todavía existe una gran brecha entre lo que los jóvenes sienten que necesitan y la clase de ayuda y apoyo que en realidad pueden obtener.

Cambiando el modo de hacer las cosas fue desarrollado para ayudar a los jóvenes a participar en la planificación de políticas sociales y programas que afectan sus vidas. Fue escrito por un grupo de jóvenes de la Red de Jóvenes Bajo Protección, junto con adultos voluntarios y el personal de la Asociación Canadiense de Salud Mental (ACSM). Esperamos que estas metas para política juvenil que hemos trabajado juntos y los consejos sobre cómo conseguir que sus propuestas salgan adelante les ayuden a tener éxito en comunicar sus ideas y lograr el cambio.



Introducción



Todos hemos vivido situaciones en la que acabamos preguntándonos “¿Por qué están las cosas como están? ¿Y quién impone las reglas?” Cuanto más pensamos, más enojados nos ponemos. Y entonces, ese sentimiento de impotencia nos golpea y pensamos “Bueno, de todas formas no hay nada que yo pueda hacer, ¿así que para que excitarse de esta forma?” Si esto les suena familiar, continúen leyendo. Esta guía está escrita para ustedes, y tenemos algunas ideas para hacer que ustedes empiecen a hacer algo sobre las cosas que les molestan.

Hoy día muchas personas se enfrentan a una gran cantidad de dificultades y problemas. Saber manejarlos, o cambiar la situación que no está funcionando, es algo con lo que la mayoría de los jóvenes no tiene experiencia.

Manejar problemas internos—esos problemas que radican dentro de uno mismo— puede ser difícil, pero por lo menos para resolverlos la persona se tiene a sí misma. Cuando uno está teniendo dificultades con un sistema externo, el solo hecho de averiguar con quién hay que hablar puede llegar a ser tan difícil que nunca se toma el siguiente paso. Si ustedes tienen un problema “allí afuera”, grande o pequeño, esta Guía le puede ayudar a entender qué hacer para que las cosas cambien.

Esta sección está dividida en tres partes. La primera es la “Guía para examinar la política juvenil”, la cual pueden usar para retroalimentar a los políticos. Expone las metas de políticas de juventud, que les ayudarán a comunicar acerca de lo que piensan que debe ser su enfoque. Les llevaremos paso a paso a través de la guía y explicaremos exactamente lo que queremos decir con las cinco metas que hemos establecido. La Sección IV de este manual, **Cerrando la brecha**, es un capítulo que ustedes pueden repartir entre los políticos para que conozcan las pautas que son la base de sus ideas.

La segunda parte, “Organizando la acción”, trata acerca de la solución de problemas—las diferentes cosas que necesitarán saber y pensar cuando estén trabajando para lograr el cambio. Estas son la definición del problema, la preparación para la acción, el plan de acción mismo y la evaluación de su esfuerzo. La evaluación responderá a las preguntas “¿Funcionó? ¿Por qué sí o por qué no?”, y es un seguimiento importante para cualquier acción social.

La tercera parte es la “Sección de referencias”, la cual les dará más detalles sobre métodos y recursos discutidos en la sección sobre solución del problema. Repasen las tres secciones, ya que les serán de gran ayuda conforme progrese su proyecto.



P A R T E I

Guía para examinar la política juvenil



Cómo surgió este proyecto...

La idea de la “Guía para examinar la política juvenil” surgió durante las reuniones del Comité Juvenil de la ACSM. Los miembros se encontraban hablando sobre la posición de los jóvenes en la sociedad actual. Posiblemente ustedes estén de acuerdo con que están creciendo en una época cuando los cambios surgen vertiginosamente. La computadora que su escuela compró el mes pasado puede que ya esté obsoleta. Las ideas que tienen sentido para sus padres pueden sonarles a ustedes como si vinieran de otro planeta. Y los problemas que escucha de su familia, de sus amigos, en la tele o en los periódicos pueden ser más grandes y complicados cada día. Incluso las cosas más básicas de la vida, como el aire, el agua, la comida y el sexo, parecen tener grandes letreros de advertencia que indican: “¡Peligro! ¡Peligro! ¡Peligro!”.

Al reunirse con los miembros de la Red de Jóvenes Bajo Protección y hablar detalladamente acerca del punto de vista de los jóvenes sobre los temas importantes en sus vidas, el Comité descubrió que los jóvenes tienden a ver las cosas en forma muy diferente de los adultos. Se dieron cuenta que tomar estas diferencias en consideración tendría un efecto importante en el diseño de políticas. Por lo tanto, pudieron ver que era muy importante llevar el mensaje de los jóvenes a los políticos para así cerrar la brecha entre las necesidades de los jóvenes y lo que realmente pueden obtener. La “Guía para examinar la política juvenil” fue desarrollada para ayudarles a ustedes a expresar sus preocupaciones de forma que los políticos las puedan entender. Confiamos en que, si un número suficiente de personas usan esta Guía, sus inquietudes obtendrán la atención que se merecen.

Creemos que la política de juventudes debe ser diseñada para los jóvenes, no para complacer a los padres, ahorrarle dinero al gobierno o satisfacer a alguien más. Pero si los jóvenes van a tratar de cambiar esta situación, se esperará que puedan explicar el por qué. “Porque así lo hemos decidido” no les llevará a ninguna parte en la escuela y menos aún en los pasillos del Parlamento. Esta Guía servirá de medio para explicar sus preocupaciones, y así ayudarnos a todos a entender por qué las cosas están como están.

Para diseñar esta Guía, un grupo de jóvenes y un grupo de adultos se unieron y obtuvieron una lista de metas que creemos deben respaldar cada política y programa de jóvenes (estas metas y la forma en que fueron desarrolladas también se describen en un documento escrito para adultos, llamado *Cerrando la brecha*, Sección IV de este manual). Estas metas son:

Respeto	Los jóvenes necesitan sentirse respetados por la sociedad que les rodea.
Aprecio	Los jóvenes necesitan sentir que son apreciados por los que les rodean.
Participación	Los jóvenes deben tener la oportunidad de participar en la sociedad.
Opciones/Responsabilidad	Los jóvenes tienen derecho a escoger y tomar decisiones, lo que les da una sensación de control sobre sus vidas.
Seguridad	Los jóvenes tienen derecho a un sentido de seguridad—libres de dolor y peligro—y a un ambiente estable y de apoyo emocional.

Desarrollando la guía...

Cuando los políticos diseñan políticas juveniles, lo hacen de acuerdo a lo que consideran importante o lo que creen que los jóvenes consideran importante. Nosotros descubrimos en nuestras reuniones conjuntas que los jóvenes y los políticos a menudo tienen puntos de vista muy diferentes acerca de lo que en verdad es importante.

Lo que dicen los jóvenes

Desde nuestro punto de vista como jóvenes, parece que muchos de los servicios diseñados para nosotros ponen demasiado énfasis en las reglas, normas y estándares y apenas tratan las necesidades emocionales. Nos agrada más vivir en un hogar manejado por una madre de acogida temporal comprensiva donde las salidas de emergencia no cumplen las especificaciones gubernamentales exactas, o donde hay menos centímetros cúbicos por persona de lo que exigen los reglamentos, que estar en un hogar donde no nos sentimos bienvenidos, aunque cumpla con todos los requisitos oficiales. Algunas veces las prioridades con las que nos enfrentamos nos parece que están patas arriba. Nos gustaría ver que lo realmente importante en la vida tenga prioridad. Sabemos que los reglamentos se establecen para protegernos, y que son necesarios, pero no creemos que deban eclipsar todo lo demás.

“Yo vagué por las calles durante más de tres meses antes de entrar en un asilo juvenil en las afueras de la ciudad. No me gustaba el emplazamiento, pero lo hubiera aguantado. Pero el personal nos trataba como basura. No nos respetaban en absoluto. Para ellos, no éramos más que fugitivos revoltosos a quienes tenían que cuidar, como animales en una jaula. Simplemente me fui y volví a las calles. Allí, por lo menos, mis amigos me respetaban y me hablaban como a un ser humano”.

El **respeto** es lo primero que deseáramos ver en la actitud de los adultos que formulan políticas de juventud. Los adultos a menudo nos recuerdan que ellos merecen nuestro respeto, pero pensamos que a veces se olvidan de que el respeto debe ser mutuo. Ser jóvenes no modifica el hecho de que también merecemos respeto.

“Yo no podía creerlo cuando mi hermanastro de veinte años me dijo que se quedaría conmigo todo el verano pasado en vez de irse con su novia como había planeado. Yo estaba enfermo y no podía asistir a una reunión familiar planeada para el fin de semana. Pepe dijo que se quedaría y me cuidaría. Dios mío, eso me hizo sentir tan bien”.

También es importante para nosotros tener relaciones de **aprecio** con los adultos. Sea una maestra con la que nos llevamos muy bien, un cuidador que nos da un poco más de tiempo para resolver un problema o un padre amoroso a quien podamos acudir, nosotros necesitamos sentir que los adultos nos aprecian. No queremos asfixiarnos de tanta atención, pero definitivamente deseamos ser apreciados.

“Mi último año en nuestra escuela decidieron cambiar el horario diario porque no había cambiado en mucho tiempo y dijeron que necesitaba ser actualizado. Bueno, en eso tenían razón, pero nunca nos preguntaron a los estudiantes lo que pensábamos. Nos iba a afectar tanto como a los maestros, entonces ¿por qué no éramos parte de la decisión? Nosotros tenemos empleos y cosas que hacer—les podíamos haber dicho qué clase de cambios nos habrían ayudado”.

La idea de la **participación** en la sociedad tiene dos caras. Cuando los adultos usan la palabra “participación” están hablando acerca de cosas como ir a la escuela, recibir capacitación, obtener un empleo o involucrarse en algo como un club, una obra de caridad, una orquesta, una organización o una causa. Estamos de acuerdo en que esta clase de participación es muy importante. Pero también pensamos que participación debería significar tener opciones y una opinión real en las decisiones que nos afectan. Este es el ángulo que los adultos a menudo dejan fuera, aun cuando es muy importante para nosotros.

“El facilitador me preguntó si quería entrar en el programa de protección—¿qué se suponía que hiciera, quedarme en casa y dejar que mi padre me pegara todos los días? No me pareció que tuviera muchas opciones”.

Las **opciones y responsabilidades** que se nos ofrecen deben ser reales. Nosotros queremos tener la oportunidad de tomar decisiones significativas y tener un control razonable sobre nuestras propias vidas. Si los adultos pudieran vernos como capaces de hacer eso y nos dieran el apoyo y la guía que necesitamos, todo mejoraría.

Los adultos se sorprendieron al oírnos decir “¡De ninguna manera!” a la idea de la independencia total. Nosotros no creemos que ser totalmente independientes sea algo tan bueno, si consideramos el hecho importante de que todos estamos interconectados, que todos somos interdependientes. Algunas veces no podemos evitar sentir que el sistema nos empuja hacia la independencia más para ahorrar dinero que para enseñarnos responsabilidad. Nadie debe ser dejado a la intemperie, y en eso puede terminar la independencia.

La interdependencia es una palabra clave conforme pensamos en la forma en que la sociedad funciona actualmente. Las decisiones que tomemos pueden afectar a muchas personas, ya sean sobre contaminación o acoger a un niño bajo protección. Los sistemas de apoyo social que construyamos no pueden ser basados en ideas obsoletas; no podemos ignorar la responsabilidad de protegernos unos a otros, hablando exclusivamente sobre la independencia personal. Entendemos que esta interdependencia pone límites a nuestras opciones y nuestros derechos individuales. No podemos tener ambos, y es por eso que deseamos participar en la toma de decisiones, en vez de que se nos deje en completa libertad, escogiendo por y para nosotros únicamente.

“Ir a una nueva escuela a mitad de año fue realmente horrible. Es una escuela muy dura, y mi inglés no era muy bueno. Me daba miedo abrir la boca. Mi profesora de historia se dio cuenta inmediatamente de cómo me sentía y un día me pidió que me quedara después de clase. Me dijo que podía ir a hablarle cuando quisiera, que ella había pasado por lo mismo cuando era niña. Terminé sintiéndome mucho mejor sólo porque sabía que había alguien a quien acudir para pedir consejo.”

Los adultos piensan que la **seguridad** es estar libre de dolor y peligro en ambientes seguros y estables. Naturalmente, estamos de acuerdo en esto y es una meta importante. Pero quisiéramos que aquellos con autoridad comprendan que estamos dispuestos a correr ciertos riesgos y enfrentar los peligros que se nos presenten con tal de tener cierto sentido de seguridad de que nuestras necesidades emocionales serán atendidas. Vivir en este mundo tiene sus riesgos, es parte del paquete. La seguridad es saber que hay gente que hará lo que pueda para apoyarnos a lo largo del proceso de crecer.

Le pedimos a los adultos que vuelvan a enfocarse y nos ayuden a desarrollar un “botiquín de supervivencia” para el mañana. Pueden hacer esto diseñando políticas basadas en lo que hemos compartido con ellos como nuestras principales preocupaciones: respeto, aprecio, participación, opciones y seguridad.

La siguiente sección esboza aspectos claves de cada uno de estos cinco principios de política. Quizás estos ejemplos les ayuden a ustedes a decidir dónde encajan sus problemas.

Metas de políticas—Las partes de un todo...

1. **RESPECTO** Los jóvenes necesitan tener un sentido de respeto de parte de la sociedad en que viven. Esto significa respeto por:

- **Diferencias individuales:** *“Gracias a Dios no todos los jóvenes son iguales, que aburrido sería para el resto del mundo si lo fuéramos”.*

Hay muchas diferencias entre los jóvenes—cómo se visten, cómo hablan, qué comen, qué les gusta hacer juntos, y el modo en que ven al mundo. Las diferencias hacen a las personas interesantes. Para entender a los jóvenes los adultos deben respetar y valorar las diferencias entre ellos.

- **Diferencias culturales:** *“Mi herencia cultural es indígena, pero al crecer en una comunidad de blancos me ha dejado confundido al punto que no sé quién soy. Me siento como una manzana, rojo por fuera y blanco por dentro”.*

Canadá es un mosaico cultural. La gente que vive aquí puede ser canadiense indígena, inmigrante o hijo de inmigrante. Los jóvenes deben sentirse en libertad de explorar su herencia cultural y ser alentados a hacerlo. Las políticas sociales que los afectan deben estar basadas en una conciencia de las diferencias culturales que hacen que nuestro país sea único, y en un respeto por las mismas.

- **Confidencialidad:** *“Porque sea joven no significa que quiera que se hable de mí a todo el mundo”.*

Cuando compartimos nuestras opiniones, nuestros secretos, las historias personales o cualquier información, tenemos el derecho a esperar que nuestros interlocutores mantengan en secreto lo que les hemos dicho. Las personas de todas las edades deben poder contar con el respeto a su intimidad.

- **El punto de vista de los jóvenes:** *“Actualmente el mundo está cambiando a una velocidad increíble; lo que estaba de moda y era noticia cuando mis padres eran jóvenes a mí me parece historia antigua! ¡No siempre puedo entender lo que ellos están pensando, porque no sé cómo era crecer en aquellos tiempos! Trato de entender desde qué punto están partiendo, por lo menos sé que hay una diferencia en nuestro modo de pensar”.*

Los tiempos han cambiado mucho desde que los adultos de hoy eran niños. Las reglas del desarrollo también han cambiado. Esto puede dificultar el mantenimiento de una línea de comunicación abierta entre los adultos y jóvenes y que, además, se mantenga en funcionamiento. Es esencial que los adultos con autoridad entiendan las diferencias entre el hoy y el ayer y mantengan comunicación sobre las mismas estableciendo un diálogo con las generaciones más jóvenes.

- **Variaciones en el nivel de madurez:** *“Siempre me he considerado más madura que mi hermano, aunque él es dos años más mayor. Agradezco el hecho de que mis padres lo reconozcan así. Ellos nos tratan en una forma que respeta el ritmo de nuestro crecimiento; me permiten ser yo por lo que soy actualmente y no lo que un manual pueda decir que debo ser a los dieciséis”.*

Los jóvenes crecen y se desarrollan a su propio ritmo. Muchos jóvenes son muy sabios para sus años, mientras que otros no son tan maduros. Los adultos deben entender esto y respetar el hecho de que tener dieciséis años no significa lo mismo para todos.

2. **APRECIO** Los jóvenes necesitan sentir que son apreciados por aquellos que les rodean. Ser apreciado significa:

- **Relaciones con las que podemos contar:** *“Una de las cosas que me permitía seguir adelante era saber que las personas especiales en mi vida que verdaderamente me apreciaban siempre estarían allí”.*

La vida es lo suficientemente dura como para tener que vivirla solo. Todos necesitamos tener personas queridas en nuestras vidas. Esas que estarán allí para nosotros, no sólo por un corto tiempo sino durante todo el trayecto.

- **Tranquilidad y apoyo:** *“Sabía que había cometido un error enorme, pero aun así, ahí estaban ellos para ayudarme. ¡Creían en mí, estaban allí para mí en las buenas y en las malas, que más podía pedir!”*

Apreciar a alguien es más que tratarles cuando todo va bien. Hay infinidad de veces en que parece que el mundo entero se le viene a uno encima. Es entonces cuando se necesita la seguridad y el apoyo de personas que creen en ti.

- **Confianza:** *“Yo nunca pensé que alguien se interesaría por mí, nunca los tomé en serio. Hasta que aprendí a confiar en la gente nunca me di cuenta cuán importante es esto. Ahora me alegra saber que puedo confiar en alguien y que confían en mí, por la primera vez en mi vida siento que alguien se interesa por mí”.*

Compartir un sentimiento de confianza es básico en una relación importante. Significa correr el riesgo de abrirse a los demás. También significa que uno tiene que hacer su parte, de manera que la confianza sea un intercambio mutuo. Implica un trabajo arduo, pero vale la pena el esfuerzo.

- **Cooperación y vinculación:** *“Para mí, ser parte de esta comunidad incluye ayudar a un extraño a cruzar la calle, esa es la idea de estar vinculado a las personas, esa creencia de que ‘Todos pasamos por lo mismo’. Cuidarnos a nosotros mismos y a los que nos rodean es la idea de que todos pasamos por lo mismo, de manera que debemos ayudarnos entre todos durante toda la vida”.*

Sin colaboración y un sentido de vinculación entre las personas, no es posible tener una sociedad comprometida. Debemos sentir alguna responsabilidad por la vida de los demás. Nadie debe ser abandonado a su suerte.

- 3. OPORTUNIDADES DE PARTICIPACIÓN** Los jóvenes deben tener la oportunidad de participar de pleno en la sociedad. Tener una voz verdadera en la comunidad se transforma en crecimiento personal y una oportunidad para contribuir al bienestar de la comunidad en que se vive. La habilidad de participar en una forma significativa involucra:

- **Oportunidades y experiencia educativa:** *“De verdad deseo terminar la secundaria, pero ahora estoy viviendo sola y se me está poniendo difícil. Tengo que mantener dos empleos para llegar a fin de mes, y me quedo dormida en clases porque estoy exhausta. No parece un modo muy justo de obtener una educación”.*

Todos los jóvenes, sin importar quiénes son o de dónde vienen, tienen derecho a iguales oportunidades de educación. En el mundo de hoy y de mañana, una buena educación significa una vida más rica y plena.

- **Comprensión de cómo funciona el sistema comunitario:** *“No fue hasta que me involucré en la reunión que empecé a ver lo que estaba pasando a mi alrededor y por qué las cosas son cómo son. Me hizo detenerme y darme cuenta por primera vez cuán complejo es este mundo. Me di cuenta de que tengo un papel y una responsabilidad en todo lo que sucede a mi alrededor, y que sí tengo poder para cambiar las cosas”.*

Los jóvenes necesitan aprender acerca de las instituciones y sistemas que dan forma a su vida. Necesitan conocer cómo son las políticas económicas, los sistemas políticos, los servicios sociales, el sistema jurídico y otros, para poder tomar parte de manera significativa en los procesos de toma de decisiones de la sociedad en la que viven.

- **Ser apreciado por las contribuciones que uno aporta:** *“Me gusta formar parte del personal voluntario en el banco de alimentos. No es sólo que me siento bien—es más que eso. El banco de alimentos en sí mismo es una parte importante y muy necesaria de nuestra comunidad. Ese apoyo comunitario se refleja en las generosas donaciones que recibimos”.*

No hay mejor estímulo que sentirse reconocido por los esfuerzos que uno hace. Es más que una palmada en la espalda. Es saber que los que nos rodean pueden ver y apreciar las cosas que hacemos.

- 4. OPCIONES Y RESPONSABILIDAD** Los jóvenes deben poder elegir y tomar decisiones para sentirse en control de sus vidas. Al mismo tiempo, deben estar dispuestos a tomar las responsabilidades que acompañan a estas elecciones, incluyendo la responsabilidad por las consecuencias y la responsabilidad de llevar a cabo sus decisiones. Para tomar las mejores decisiones es necesario darse cuenta de la importancia de lo siguiente:

- **Interdependencia/Dar y recibir:** *“Cuando yo nací dependía de mis padres para todo, como la mayoría de los niños, pienso. Y de repente llegué a adolescente y ¡bárbaro, ja, ja! Yo era el clásico “rebelde” independiente. Era yo en contra del mundo. Entonces, pues no sé—las cosas simplemente cambiaron—y me di cuenta que había otra gente alrededor mío y que yo tenía opciones sobre el modo en que vivía mi vida, junto con la responsabilidad de esas opciones. Supongo que fue entonces cuando me hice interdependiente, sabe, no por mi misma sino en conexión con el mundo. Yo dependo de las personas, y en cierto sentido ellas dependen de mí”.*

“Los Rolling Stones lo expresaron mejor, “No siempre puedes tener lo que quieres“. ¡Ja! Y qué verdad es. Tienes que negociar. Esa es la palabra clave. Tienes que dar un poquito y recibir otro poquito. ¡Eso es lo que hace que el mundo siga girando!”.

Cada uno somos únicos, pero ¡no significa que estemos solos! La forma en que escogemos hacer las cosas no sólo nos afecta a nosotros, afecta también a los que nos rodean. Por eso debemos escogerse basándonos en dar y recibir. “¿Cómo puedo obtener lo que quiero sin pisar a los demás?” El arte está en negociar y encontrar la mejor opción para todos.

● **Toma de decisiones informada:** *“Yo estaba destrozado. Lo que quiero decir es que para mí la cosa más importante era parar el abuso. Eso era todo lo que quería. Pero de lo que no me di cuenta fue de lo que sucedería cuando se lo contara a alguien. La policía vino y se llevó a mi padre. Tuvimos que ir a los tribunales y todo el mundo se enteró de lo que me había sucedido. Todo pasó tan rápido. No puedo entender por qué nadie me explicó cómo se hacían las cosas; hubiera sido más fácil manejarlo. Si tuviera la oportunidad de hacerlo todo de nuevo lo haría, porque nadie debe tener que vivir su vida siendo abusado, pero lo que sí haría primero es tener la información correcta, de manera que tuviera más control sobre cómo se manejaría la situación”.*

Es importante tener la mayor cantidad de información antes de tomar una decisión. De lo contrario, se corre el riesgo de decidir sobre algo que no funciona como ustedes piensan. Cuando se asume la responsabilidad de tomar decisiones, también se asume la responsabilidad de obtener la información para respaldar la decisión.

5. SEGURIDAD Los jóvenes necesitan sentir que viven en una sociedad segura que los protegerá del dolor y el peligro. Tener una sensación de seguridad significa que las necesidades físicas y emocionales serán satisfechas. Sentirse seguro significa saber que tenemos hogar y para comer. También significa sentirse amado por los que nos rodean. Esto involucra:

● **Ausencia de daño:** *“Yo vivía en una situación familiar de abuso por años, en donde sentí temor por mi vida más de una vez. Mirando en retrospectiva me doy cuenta que nunca tuve una niñez normal. Eso duele, me llega al alma”.*

Todos los jóvenes necesitan sentirse libres de daño, ya sea del peligro de barrios inseguros, violencia familiar, asalto, violación, abandono o abuso. Es deber de todos asegurarnos que los jóvenes no pierdan su niñez debido al daño que otros les infligen.

● **Bienestar físico:** *“Durante nuestra niñez, nosotros no teníamos cosas como clases para aprender a patinar o vacaciones maravillosas, pero siempre tuvimos un techo sobre nuestras cabezas, comidas nutritivas y ropa que ponernos. Creo que podríamos decir que nuestras necesidades básicas estaban bien cubiertas”.*

El bienestar físico se compone de las cosas que podemos ver, probar y tocar, como comida saludable, ropa apropiada y un lugar decente donde vivir. Ningún joven debería sentirse abandonado, con hambre y sin techo. Como todas las personas, los jóvenes deben poder contar con lo básico.

● **Bienestar emocional:** *“Cuando fui asaltada, me llevaron al hospital para curar mis heridas. Me dijeron que iba a estar bien, que iba a recobrar rápidamente y que me iba a sanar. Pero eso no fue así. Esta claro, las heridas sanaron, pero a mí me quedaron cicatrices emocionales, difíciles de ver si no se buscan. Nadie quería ayudarme a sanar esas heridas”.*

El bienestar emocional no se puede probar o tocar. Eso hace más difícil discutirlo y definirlo, pero si no se siente bien uno sabe que las cosas no están como debieran. Cuando este es el caso, ningún joven debería sentirse desatendido, abandonado o desesperanzado. Todos necesitamos que nuestros asuntos emocionales sean atendidos y saber que hay ayuda disponible cuando los problemas se toman muy difíciles de resolver por nosotros mismos.

- **Ambiente estable, acogedor y de apoyo:** *“Me habían colocado en un montón de hogares de acogida antes de venir a este. Algunos de mis amigos me preguntaron que por qué quería quedarme aquí. Bueno, no es una pregunta fácil de contestar, porque no es algo que pueda tocar o probar. Es un sentimiento que tengo muy dentro de mí que me dice que aquí soy aceptado. Me siento bienvenido y apreciado. Me dan el espacio para ser yo mismo”.*

El lugar que llamamos hogar debe ser más que un techo sobre la cabeza y un lugar donde comer. Debe ser un lugar donde somos bienvenidos, apreciados y valorados. Este tipo de ambiente estable y de apoyo es indispensable para el sentido de seguridad física y emocional de cada uno.



PARTE 2

Organizándose para la acción



Cómo usar esta guía...

Si han pasado una cantidad de tiempo tratando con (o siendo tratado por) el sistema jurídico o de servicio social seguro que tienen una historia que contar. Es probable que ustedes tengan historias acerca de cosas que les pasaron en la escuela o en la calle. Cualquiera que sean sus historias, vale la pena revisarlas en términos de esta guía. Ustedes pueden utilizar la guía para analizar la forma en que un programa o política se compara con las metas básicas de las que hemos hablado. Si una política, un programa o una agencia no están satisfaciendo sus necesidades, puede que no cumplan las metas que nos hemos propuesto.

Veán cuidadosamente la situación que está analizando. Pregúntense cuál política está causando el problema. Compárenla con cada una de las metas de esta guía. ¿Está basada en una actitud de respeto hacia los jóvenes? ¿Refleja una sociedad apreciativa? ¿Permite la participación juvenil y la toma de decisiones responsable? ¿Ofrece a los jóvenes la clase de seguridad que desean? Las metas no siempre serán relevantes para cada ocasión. Queda a su criterio escoger cuáles incluir.

Veamos un ejemplo. Si ustedes están tratando de obtener más ayuda estudiantil, puede que encuentren que la política del sistema de ayuda es desalentar a los jóvenes de abandonar sus hogares y convertirse en una carga para el gobierno. Usando la meta de respeto, ustedes podrían ofrecer información y ejemplos de casos que prueban que algunos jóvenes tienen que dejar su casa y no están abusando del sistema de asistencia. Ustedes podrían utilizar otras categorías para hablar acerca de lo que significará a largo plazo el no apoyar a los jóvenes para que participen responsablemente en la sociedad.

Las historias que ustedes cuentan son reales y poderosas. Es muy importante compartirlas con los políticos de manera que sepan exactamente cómo las políticas afectan sus vidas. Pero las historias por sí mismas no son suficientes. Ustedes necesitan ayudar a los políticos a convertir sus historias en cambios políticos reales. Contar a los políticos lo difícil que es asistir a la escuela mientras se mantiene un empleo al mismo tiempo, porque con la ayuda estudiantil no llega a fin de mes, captará su atención. El próximo paso es asegurarse de mantener su atención. Ustedes pueden lograrlo mostrándoles la forma en que sus problemas calzan con el “cuadro” general de la política, y también cómo *no* calzan en el marco de las metas de políticas juveniles que los políticos deberían estar usando. Por ejemplo, la política de ayuda estudiantil no refleja una actitud de respeto hacia los jóvenes. Tampoco les da las opciones que ellos se sienten capaces de elegir. Además, les previene de participar en la sociedad como quisieran hacerlo. Al presentar sus preocupaciones de esta forma, los políticos no sólo conocerán sus problemas sino también la dirección que deben seguir al tratar de buscar una solución.

Quizás encuentren que sus comunicaciones tienen un mayor efecto si dejan alguna literatura con los políticos después de haber hablado con ellos. **Cerrando la brecha** (Sección IV de este manual) fue desarrollada para proporcionar a los políticos un esbozo de las metas de la guía e información acerca de las inquietudes de los jóvenes. Reforzarán su posición si ustedes pueden ofrecer a aquellos que están en posición de autoridad un documento en el cual se establecen claramente sus puntos de vista. **Cerrando la brecha** es un eslabón más en la cadena de comunicación que ustedes utilizarán en el proceso de la acción social.

Ha llegado el momento de repasar el proceso de la acción social y las técnicas para solucionar problemas que ustedes pueden usar para lograr que las metas de esta guía funcionen a su favor. A primera vista, esto parece ser muy fácil. Posiblemente lleven años solucionando problemas de una clase u otra. Lo que esperamos agregar a

sus experiencias es una clase de sistema, paso a paso, y una lista de control para ayudarles a aprovechar lo mejor de esa experiencia y a agregar algo más a la misma.

Definición del problema...

Lo primero que tienen que hacer cuando estén tratando de solucionar cualquier problema es tener una clara comprensión de cuál es el problema exactamente. Ustedes pueden creer que saben lo que está mal, pero cuando tratan de explicarlo, no están tan seguros. Hay diferentes modos de resolver esta dificultad y de eso hablaremos en esta sección.

Empezando: ¿Qué piensan los demás?

Expresar sus ideas y sentimientos a otra persona y recibir sus opiniones a cambio es una buena manera de empezar. Hablar con un amigo es una excelente forma de obtener una mejor comprensión de lo que les está molestando. Se darán cuenta que hablar acerca de lo que se siente es muy diferente que pensar en ello. Ustedes necesitan tener una idea clara de algo antes de poder explicarlo. Una vez que hayan hecho esto, escuchar lo que la otra persona tiene que decir les proporcionará nuevas ideas sobre la situación. Algunas veces hasta las cosas más obvias no serán tan claras para el que se encuentra inmerso en ellas. ¿Alguna vez han mirado una fotografía, digamos, en la cubierta de un álbum, y no han podido entender de qué se trataba? Puede que se dieran la media vuelta para decirle a una amiga: “¿qué demonios se supone que sea esto?” Y ella contestó “¡No puedes ver que es una guitarra convirtiéndose en un cantante!” Puede pasar igual cuando se trata de definir un problema, algunas veces se necesita más de un punto de vista.

Formando un grupo

Como mencionamos anteriormente, algunos problemas son personales y otros son el resultado del funcionamiento de las organizaciones o el sistema: servicios de bienestar infantil, escuelas, seguro de desempleo, tribunales, etc. Algunas veces es difícil descifrar cuál es el problema que se tiene. Los jóvenes tienen una tendencia a culparse a sí mismos, sin pensar en el problema como parte de una realidad más grande.

Una muy buena manera de averiguar de “quién” es el problema que ustedes tienen es formando un grupo de jóvenes que puedan estar pasando por las mismas dificultades. Por lo general, si todos se sienten igual, ustedes estarán hablando de algo que va más allá de lo personal.

Una vez que hayan formado un grupo que tiene un problema común, es hora de decidir si desean tratar de hacer algo al respecto. A menudo, dos (o más) cabezas piensan mejor que una. Trabajar como grupo tiene muchas ventajas. Es importante para lograr una comprensión compartida de qué es lo que se está manejando. También les ofrece la oportunidad de unir recursos tales como tiempo, dinero, contactos, ideas, apoyo moral, lugares de reunión y cualquier otra cosa que puedan necesitar.

Existen trucos sobre cómo organizar un grupo y asegurarse que las discusiones y planes se mantienen en el camino correcto. Hablaremos de esto con mayor detalle más adelante. También es importante recordar qué es lo que los miembros del grupo desean sacar del mismo. Eso ayudará a asegurar que se sientan parte del mismo y deseen regresar. Finalmente, ustedes podrían desear llevar un “facilitador”, una persona adulta que sienta simpatía por el grupo y sirva de apoyo, que les aconseje sin tratar de tomar el control. Un buen facilitador puede ser de gran utilidad, especialmente si es la primera vez que ustedes participan en un grupo de estas características.

(Ver la Sección de referencias sobre facilitadores, pág. 28)

Lluvia de ideas

Un buen primer paso para exponer las ideas de todos es un método que a menudo se usa en grupos, llamado "lluvia de ideas". Significa exactamente como suena—cada uno presenta sus ideas sobre el tema en discusión, sin importar cuán grande o cuán pequeña, cuán rara o corriente, cuán simple o cuán compleja. No hay reglas, excepto decir lo que haya en su mente y que pueda, de algún modo, ayudar al grupo a solucionar el problema. En este punto, lo que ustedes están buscando es cantidad, no calidad. Más tarde, podrán prescindir de las ideas que no desean.

La lluvia de ideas les puede ayudar a contestar varias preguntas cuando se está definiendo un problema. Sin embargo, debido a que no es un proceso organizado, es muy fácil olvidar lo que se ha dicho, por lo tanto, asegúrense de que un par de personas apunten todas las ideas que surjan. Se sorprenderán de lo fácil que es olvidar o perder la pista de una línea de pensamiento en una situación de grupo. **(Vea la Sección de referencias sobre lluvia de ideas, pág. 27).**

Investigando el tema

Parece obvio que ustedes necesitan saber de qué están hablando al tratar de resolver un problema. Pero, en realidad, hay mucho más que eso. Investigar el tema y obtener toda la información posible les ayudará de varias formas. Antes de nada, hay la posibilidad de que ustedes elijan mejores opciones y tomen mejores decisiones si tienen la situación bien clara en su mente. Igual de importante será su posición de negociar con cualquiera que esté a cargo. Ustedes quieren estar en control cuando están presentando su caso. Quieren decir las cosas claramente, explicar su punto de vista en una forma que los adultos puedan entender, y contestar sus preguntas de manera convincente. La investigación es una compañera muy importante de esta guía a la hora de exponer sus sugerencias para las políticas.

Las personas a menudo sienten que están solas con su problema y que nadie ha enfrentado el asunto anteriormente. Muchas veces un poco de investigación les demostrará su equivocación. Hay muchos lugares a donde se puede ir a investigar. Las bibliotecas y los centros de información son un buen lugar para empezar. El personal que trabaja allí les ayudará. Échenle un vistazo a los periódicos, revistas y diarios. En casa, vean la guía de televisión para presentaciones especiales sobre el tema. Busquen a personas con conocimientos especiales acerca del tema. Usando estas diferentes técnicas de investigación, encontrarán lo que otras personas han dicho acerca de su asunto, cómo lo han definido y cómo lo han manejado.

Un efecto secundario de sus esfuerzos de investigación de gran utilidad puede ser encontrar contactos capacitados para ayudarles: personas o grupos que están involucrados en el tema u otros similares. Puede que, tras leer el nombre de alguien en un artículo, decidan llamarlo. Nunca se sabe quien estará dispuesto a ayudar **(vea la Sección de referencias sobre investigación, pág. 31).**

Investigar puede ayudarles simplemente por el hecho de apoyarles en sus sentimientos. Al fin y al cabo, si existe información al respecto, su punto de vista es valioso.

Consejos que esperamos sean útiles

- Cada grupo necesita un líder o presidente.
- El presidente debe utilizar la posición de autoridad o liderazgo y no debe tener miedo de mantener el orden o coordinar las actividades del grupo.
- Cuanta más gente se involucre en la planificación y toma de decisiones más fuerte será el grupo.
- Los facilitadores (adultos simpatizantes) pueden ayudarle a comprender y manejar el modo en que el grupo trabaja.
- Las personas no deben darse por vencidas cuando una estrategia no funciona. Después de todo, si el problema fuera fácil alguien lo habría resuelto antes. Lo que puede parecer un fracaso podría ser sólo un paso más del proceso.

El grupo no puede satisfacer a todos siempre. No permita que un miembro descarrile a todo el grupo.

Preparándose para la acción...

En esta sección empezaremos a hablar de técnicas utilizadas al tratar problemas que están enraizados en la comunidad—sus organizaciones, leyes o actitudes. Una vez que su grupo haya decidido cuál es el problema, y que de hecho es un problema causado por alguien o algo fuera de su control, ustedes están hablando de cambio social. Por ejemplo, ¿cómo hacer que la escuela cambie sus reglas sobre detenciones? ¿Cómo podrían ustedes influenciar los planes para los proyectos de trabajo de verano? ¿Cómo ejercer presión sobre los políticos (es decir, tratar de persuadirlos) para lograr cambios en el Acta de Bienestar Infantil y Juvenil?

Escogiendo estrategias

Hay muchas maneras de resolver un problema. Los enfoques o métodos para solucionar problemas se llaman “estrategias”. Traten de no enredarse con las estrategias más complicadas. A menudo las más simples y prácticas son las mejores. Repasen varias posibilidades antes de tomar acción. Estar bien preparados les ayudará a encontrar la solución menos complicada.

La lluvia de ideas les será útil, una vez más, conforme preparan su lista de posibles estrategias. Hasta donde la reduzcan dependerá de las siguientes preguntas:

- ¿Pueden obtener lo que necesitan para llevar a cabo la acción?
- ¿Disponen del tiempo necesario?
- ¿Tienen suficiente ayuda?
- ¿Es este un buen momento para tratar este asunto en particular?
- ¿Pueden completar la estrategia que está considerando?
- ¿Cuánto costará? ¿Pueden obtener el dinero?
- ¿Cuántas personas se necesitarán para completar el trabajo?

Veamos algunas estrategias que ustedes podrían considerar:

EDUCAR AL PÚBLICO En la mayoría de los casos, cuanto más gente conozca el problema, mejores serán las oportunidades de obtener el apoyo que ustedes necesitan para que el plan funcione. Pueden hacer que la información alcance al público de diversas maneras:

- *Un boletín*—Un boletín informa a las personas sobre un tema. Pueden incluir historias de las personas involucradas en el problema; artículos explicando el tema, una editorial con sus opiniones y comentarios, poemas, tiras cómicas, hechos e información, además de listas de otros grupos que comparten su inquietud.
- *Talleres, conferencias o reuniones generales*—Esta es una buena manera de llegar a muchas personas a la vez. Esta clase de actividades de grupo pueden ser tan simples como una presentación corta, o tan elaboradas como

Consejos útiles para resolver problemas

- Antes de lanzarse piensen, en forma realista, si pueden resolver el problema o si será demasiado complejo. No se presten a fallar.
- Prepárense; hagan su investigación.
- Hablen con las personas, hagan preguntas, y no tengan temor de aceptar consejos.
- Escriban sus ideas conforme se les ocurran. Ustedes no quieren perderlas.
- No pierdan mucho tiempo hablando exclusivamente del problema y definiéndolo. Dénles algo concreto a las personas para que puedan trabajar en forma temprana de manera que no pierdan su interés.
- Hagan que el proceso sea divertido y mantengan su sentido del humor. Incluso las situaciones más feas pueden tener sus puntos “buenos”.

Consejos que esperamos sean útiles

- No todos los problemas necesitan ser resueltos en grupo.
- Definir el problema puede ser muy difícil.
- El problema debe irse aclarando conforme avanza el tiempo.
- Algunas veces, el modo en que ustedes ven el problema puede cambiar conforme obtienen más información.
- Las cosas generalmente se llevan más tiempo del esperado.

una reunión de varios días en un lugar de retiro, discutiendo los temas con oradores invitados y llevando a cabo talleres.

- *Presentaciones en los medios de comunicación*—Si ustedes tienen suerte o son ingeniosos, pueden hacer que les publiquen una carta en el periódico; puede que hasta logren una entrevista en la televisión. Han pasado cosas increíbles a la gente simplemente porque la persona más indicada sintonizó la radio o la televisión en el momento más oportuno. Así que ¡atrévase!
- *Manifestaciones o concentraciones* – Si ustedes desean atraer la atención del público, no hay nada como un grupo grande de personas saliendo a la calle y gritando el mismo mensaje. Puede que sea o no sea su estilo, pero ha sido una estrategia utilizada por los movimientos que, históricamente, más éxito han tenido en lograr un cambio.
- *Contactos de puerta en puerta*—Ir de puerta en puerta no es fácil, pero es una buena manera de conocer a gente que pudiera estar lista para apoyarles o más aún, unirse a ustedes. Debe funcionar, porque los políticos lo hacen siempre que desean ser elegidos.
- *Charlas con grupos comunitarios*—Quizás lleguen a conocer a personas que están involucradas en áreas relacionadas con su tema si logran dar un discurso en una de sus reuniones. Si les gusta lo que ustedes tienen que decir, puede que les ofrezcan su apoyo como organización.

EJERCER PRESIÓN POLÍTICA Esta es una estrategia que los grupos de interés como el suyo pueden usar para influenciar directamente a las personas con poder. Ustedes van directamente a los políticos, generalmente miembros del gobierno, y ejercen presión sobre ellos para cambiar la política o aprobar decretos en el Parlamento que apoyen su causa.

- hablar con los miembros de la junta directiva estudiantil (¡ellos también son políticos!)
- reuniones con oficiales del gobierno local
- escribir o hablar directamente con los miembros del Parlamento

RECAUDACIÓN DE FONDOS A menudo es necesario recolectar dinero para que sus esfuerzos rindan fruto. Por ejemplo, ustedes pueden necesitar dinero para pagar la impresión de documentos o anuncios en revistas o periódicos. O podrían necesitar materiales de oficina para llevar un registro apropiado de sus reuniones. Y, por supuesto, galletas para después.

- lavado de automóviles, subastas, venta de pasteles
- pedir donativos al público, corporaciones importantes y fundaciones
- recolectar donaciones de bienes y servicios—un lugar donde reunirse, equipo y materiales de oficina, un teléfono, voluntarios, anuncios gratis y servicios de imprenta

LLUVIA DE IDEAS POSTERIOR A LA ESTRATEGIA Tener muchas ideas es maravilloso, pero llega un momento en que hay que frenarse. La pérdida de tiempo puede ser un problema cuando se trabaja en grupo. Muchas reuniones, mucha conversación, muchas ideas, pero al final no se hace nada; los miembros se aburren y pierden interés. Es por eso que ustedes deben saber cuál es el momento correcto de escoger unas cuantas ideas y ponerlas en un “plan de acción”. No se olviden de las preguntas de factibilidad que mencionamos antes (pág. 18) y recuerde este principio:

M.S. (Manténgalo Simple):

- a) Manténganse fieles al resultado final que desean, e investiguen un número de estrategias que podrían permitir lograrlo.
- b) Seleccionen la más importante para empezar; pueden necesitar las otras más adelante.

Denle un buen vistazo a la tabla en la pág. 21 titulada “Muestra de un plan de acción”. Indica un modo para que ustedes muevan sus ideas hacia la acción. Usando esta tabla, hagan una lista de las posibilidades de acción en una columna. Usen las demás columnas para categorizar las otras opciones de acuerdo a sus necesidades y su habilidad para usarlas. Este proceso les ayudará a darse cuenta de las ideas que puede usar su grupo, y las que no.

El plan de acción...

Al igual que el Equipo de Canadá, su equipo necesita un buen plan de juego establecido antes de empezar a “jugar”. Esto es lo que hemos llamado Plan de Acción. Deberá decirles:

- lo que se hará
- quién lo hará
- cuándo se hará
- los materiales que se necesitarán
- el resultado que se debe esperar

Las tareas que necesitan realizarse deben ser enumeradas en el orden en que se harán. La responsabilidad de las personas debe estar bien clara, de manera que todos entiendan lo que tienen que hacer y cuándo deben hacerlo. Asegúrense de que todos los que están participando estén de acuerdo con el plan, y de que esté escrito en una tabla basándose en el ejemplo de la página 21 u otra de diseño propio.

Es importante recordar que aunque el plan esté escrito, no está escrito en piedra. Los planes cambian; esto es de esperar. Cuando cambien, asegúrense de que todos lo sepan y que hayan tenido una oportunidad de expresar su opinión. Defiéndanse de la “ley de Murphy” que dice que “si algo pueda fallar, fallará”, pero no se desesperen si falla. Mantengan su posición y eventualmente lo resolverán juntos.

El plan de acción paso a paso

Denle un vistazo a la tabla del plan de acción que mencionamos anteriormente. Véanla paso por paso, de manera que cada sección les quede clara.

- **Objetivo** Esta es una declaración general de lo que ustedes desean lograr. Debería estar en la parte de arriba de la página como su encabezado principal.
- **Tareas** Son los trabajos específicos que ustedes necesitan hacer para lograr el objetivo.
- **Responsabilidad** Aquí pueden llevar la cuenta de quién es responsable de qué. Es una buena idea que el presidente del grupo lleve un control de vez en cuando de cada persona trabajando en una tarea, para ver cómo les está yendo. También es de gran ayuda dar una mano a sus colaboradores o simplemente unas palabras de ánimo. El plan de acción tendrá más posibilidades de alcanzar el éxito si los miembros del grupo sienten que pueden contar unos con otros.
- **Calendario** Necesitan tener una idea de cuánto tiempo se llevará cada tarea. Escriban un cálculo aproximado del tiempo y, nuevamente, asegúrense de que el grupo está de acuerdo. Cuando las cosas tomen más tiempo del esperado, lo que a menudo sucede, el plan general puede retrasarse, desorganizarse o incluso estropearse. Traten de mantenerse al tanto, de manera que puedan hacer los cambios necesarios antes de que se pierda el control de las cosas.
- **Resultado final** Cuando las personas responsables de una tarea dicen que han terminado su labor, lo que han hecho debería concordar con lo que está escrito en esta columna.
- **Costo** Si ustedes tienen gastos, éste es el lugar para mantener el control de cuánto calculan que serán. Si encuentran que sus cálculos están desequilibrados, es bueno saberlo tan pronto como sea posible, de manera que puedan hacer nuevos cálculos.

Estos son algunos ejemplos de lo que pueden incluir en un plan de acción. El suyo puede ser diferente, pero recuerden que es un plan de acción general sobre el que todos los que están involucrados deben decidir.

Ejemplo de un plan de acción

Hemos preparado un ejemplo de un plan de acción para darles una mejor idea de cómo podría funcionar en una situación real. Digamos que el consejo municipal desea dejar de dar apoyo monetario al centro transitorio y de recreación de su vecindario. El centro es utilizado por un buen número de jóvenes que se quedarán sin un lugar donde ir si se cerrara. Ustedes creen que el consejo municipal seguiría pagando por el centro si hubiera suficiente apoyo público para el mismo. Por esta razón, han formado un grupo para lograr dicho apoyo.

Muestra de un plan de acción				
Objetivo: Aumentar el conocimiento público y el apoyo para nuestro centro transitorio				
Tarea	Responsabilidad	Tiempo	Resultado	Costo
1. Producir boletín regular	José y María	Julio 27-31	Boletín terminado	US\$15,00
2. Construir quisco de información y proveer personal	Ali, Barb. Liang, José	Agosto 3-14	Puesto terminado y con personal	US\$82,00
3. Llamar a medios de comunicación: televisión, radio, periódicos. Darles hojas informativas sobre nuestro grupo, tema y opinión.	María, Clara y Juan	Agosto 1-4	Medios de comunicación informados. Hojas distribuidas	US\$8,50
4. Presentación de nuestro tema al Consejo Estudiantil para obtener apoyo.	Susi y Sean	Agosto 3	Presentación	US\$0,00

Ejecutando el plan...

Ejecutar el plan significa hacer lo que han descrito en su plan de acción. En realidad no es tan simple como seguir un mapa. Significa estar involucrados en un proceso continuo que puede cambiar en cualquier momento. Ustedes deben estar listos para enfrentarse a información nueva y adaptarse, junto con su plan, a las nuevas condiciones. Veamos algunas de las diferentes partes de la ejecución de un plan.

Liderazgo

No importa cuán comprometidos y entusiasmados estén los miembros, el grupo necesita un líder para poder funcionar. El líder no es el "jefe", sino alguien que se encarga de que todo funcione. El líder se asegura de que todos sepan lo que deben hacer, y después se asegura de que en verdad lo hacen. Cuando las cosas salen de su curso, como a menudo sucede, el líder es el "afortunado" a quien le toca ver que todo se corrija. El líder también es el que preside o guía las reuniones, logrando que se inicien y se agilicen.

Planear las reuniones

Las reuniones ofrecen a todos los que están involucrados una oportunidad para intercambiar información, compartir sus éxitos y fracasos, hacer planes conjuntos y simplemente hablar sobre lo que están pensando. Naturalmente, las reuniones deben hacerse en un horario en que la mayoría pueda asistir. Ustedes necesitan que

todos estén presentes de manera que el grupo entero pueda conocer los progresos de cada uno y discutir los temas o preocupaciones que puedan tener.

Las buenas reuniones no son producto de la casualidad; son planeadas cuidadosamente. Las reuniones bien planeadas mantienen a las personas interesadas y comprometidas con el plan. Cuando ustedes necesitan un empujón, una buena reunión puede devolver vida a un grupo que está desvaneciendo. Atraerá a los miembros para darse apoyo mutuo y devolver las cosas a su debido lugar.

Supongamos que uno de ustedes es el líder. Antes de reunirse con su grupo, deberá pensar bien que es lo que quiere lograr de esa reunión en particular. Tal vez quiera un informe de progreso y un plan de trabajo de cada miembro. Tal vez necesite una discusión de grupo acerca de un evento para recolectar fondos. Lo que sea, asegúrese de que las personas claves estarán presentes y sabrán lo que se planea, de manera que puedan llegar preparadas. Enseguida presentamos una lista básica de cómo manejar una reunión:

- Discutan la agenda.
- Comiencen con algo divertido.
- Enseguida continúen informando sobre lo sucedido desde la última reunión.
- Empiecen el trabajo en grupo con los temas más fáciles. Tal vez necesiten resolver un problema o tomar algunas decisiones.
- Guarden los asuntos más importantes para la mitad de la reunión, después de que hayan logrado el entusiasmo de todos, pero antes de que estén cansados.
- Regresen a los temas menos complicados hacia el final de la reunión.
- Terminen la reunión con un resumen, repasando rápidamente todo lo que se cubrió durante la jornada
- Asegúrense de que todos saben cuáles serán los próximos pasos y quién es el responsable.

Actas de la reunión

Recordarán que les recomendamos apuntar todo durante la lluvia de ideas. Lo mismo sucede en las reuniones; se necesita escribir todo. No sólo eso; debe escribirse en una forma especial y se debe incluir ciertos tipos de información. Al principio ustedes no verán la necesidad de pasar por la molestia de "llevar actas" (como se les llama). Parecerá aburrido y para gente melindrosa. Sin embargo, les podemos decir que la primera vez que alguien diga "La semana pasada usted prometió encargarse de todas las ventas de *tickets* para la recolección de fondos", ustedes se alegrarán de tener las actas para demostrarles que están equivocados (**vea la Sección de referencias sobre actas, pág. 34**).

Manejo de una reunión

El líder del grupo debe manejar las reuniones; es lo que llamamos "presidir" la reunión. Esto significa tomar la responsabilidad para empezarla y mantenerla funcionando y en la dirección correcta. El presidente tiene un número de deberes:

INICIAR LA AGENDA El presidente empieza asegurándose de que todos conocen a los otros miembros y hace las presentaciones necesarias. Este es el momento para leer las actas de la última reunión y dar a las personas la oportunidad de verificar que estén correctas. Una vez hecho esto, el presidente debe tomarse unos minutos para resumir el propósito de la reunión actual, de manera que todos sepan claramente a lo que asistieron. Entonces se abre la reunión a discusión y presentación de ideas.

OBTENER ACTUALIZACIONES Si esta no es su primera reunión, es una buena idea repasar lo que ha sucedido desde la última vez que se reunieron. Las personas pueden informar sobre lo que están haciendo con sus tareas y el presidente puede contar a todos cómo están avanzando las cosas en general. Por ejemplo, tal vez Alí no pudo lograr una reunión con el director de la escuela la semana pasada, de manera que se ha decidido que Susan no envíe la carta al editor del periódico de la escuela. El presidente debe mantener bajo control las diversas tareas y saber qué hacer cuando algo no sale de la manera esperada.

LOGRAR CONSENSO Las reuniones se pueden extender interminablemente y alejarse del propósito original. Es entonces cuando se necesita que el presidente encarrile la discusión. En una manera cortés y amistosa, debe repetir lo que las personas están diciendo, quizás indicando lo que sus posiciones tienen en común, y entonces hacer que los miembros acuerden algo que devuelva la reunión a su dirección original. Por ejemplo: “me parece que Suki y José están diciendo prácticamente lo mismo. Ellos piensan que debemos reunirnos con el director sólo para discutir nuestras inquietudes antes de iniciar una petición. ¿Estamos todos de acuerdo con que este es un buen punto de partida?”. Si todos están de acuerdo (y generalmente lo están, puesto que todos quieren continuar con otros asuntos), el presidente tiene que lograr un consenso. El liderazgo no significa ser un mandón. Obtener un consenso significa que todos tienen voz, pero respetan la autoridad del presidente.

MANTENER EL ENFOQUE Los grupos tienen dificultad con miembros que no pueden mantenerse dentro del tema. Estas personas retrasan todo, frustran a todos y paran al grupo en su afán de avanzar. El presidente, por la autoridad de su papel, puede interrumpir y limitar la discusión, y las personas no se sentirán ofendidas. Es importante que el presidente actúe en esta capacidad. Por ejemplo: “Mariko, tal vez usted pueda terminar de hablar sobre la reunión con el director antes de que continuemos con su idea. Estaremos de vuelta con usted en un minuto”.

RESUMIR Y REVISAR QUIÉN HARÁ QUÉ El líder del grupo es responsable de revisar todas las cosas acordadas y en cuáles personas recaerán las tareas. Cualquiera que tenga una idea diferente o esté en desacuerdo, podrá interrumpir y el presidente debe asegurarse de que el problema o malentendido se corrija. Cuanto más pronto se presente un tema, más posibilidad habrá de corregirlo antes de que se desborde. De manera que no se contenga. Si algo no le parece bien, ¡dígalos!

Mantenerse actualizado con los cambios

Como ya hemos mencionado, conforme ustedes avancen con su plan, se presentarán nueva información y nuevas situaciones. Tendrán que mantenerse al día con cualquier cosa que esté pasando, y eso significa que deben ser flexibles en su enfoque; su grupo debe estar abierto a cambiar de dirección si se presenta una nueva situación. Además de verificar su progreso, es importante revisar sus metas y tareas iniciales, para ver si todavía son las correctas para cumplir la tarea. Su pensamiento al inicio del plan constituye una buena base para construir, pero la nueva información puede ayudarles a realizar una planificación y unas metas más acordes con su objetivo. Todos los miembros del grupo deben comprender cualquier cosa nueva que surja y deberían ser parte de los cambios que ustedes tengan que hacer en su plan. Por otra parte, querrán estar seguros de que todos marchan en la misma dirección.

Comprensión de la agenda personal de los demás

Hablando de marchar en la misma dirección, ¿han hablado alguna vez con alguien cuando de repente se dan cuenta de que no están hablando de lo mismo? O tal vez ustedes hayan estado pensando todo el tiempo que lo que su amigo estaba planeando resultó ser algo totalmente diferente. ¡Bienvenido al mundo de las “agendas personales”!

Las agendas son listas o planes de cosas que deben ser consideradas o ejecutadas. Esto es lo que queremos decir cuando hablamos de agenda de negocios por ejemplo, las cuales esbozan los temas para discusión en el tiempo que se le ha asignado a la reunión. Pero, ¿sabían que las personas también tienen agendas personales? Su propia agenda se refleja en las cosas que ustedes desean que sucedan, como planear una carrera profesional, conocer a nuevos amigos o terminar un proyecto.

Entender su propia agenda significa que saben lo que quieren lograr, por qué lo quieren y cómo lo van a hacer. Esto es básico; saben que lo hacen cada vez que formulan un plan y lo cumplen. Pero lo que quizás no sepan es que están comprometidos con una agenda personal constantemente. Ya sea una cosa simple, como lavarse los dientes, o tan complicada como planear un viaje a África, ustedes están siempre estableciendo, revisando y cumpliendo con una agenda personal.

Cuando trabajamos en grupo, necesitamos comparar agendas unos con otros para asegurarnos que sabemos qué tenemos que hacer. Deseamos saber que todos entendemos el objetivo, las metas y nuestras tareas. Si no lo hacemos así, acabaremos en una maraña de incomprensión y nuestra comunicación se romperá.

También necesitamos saber, en primer lugar, por qué la gente del grupo está allí. Si el partido que ustedes quieren sacarle a una situación difiere del de los demás, el grupo no funcionará sin tropiezos y el tiempo se perderá. Háganse los unos a los otros las siguientes preguntas para aclarar cualquier confusión acerca de las causas y motivos de la participación de los individuos:

“¿Por qué quieres participar en este grupo?” Es por que:

- ¿La situación te afecta personalmente?
- ¿Crees en lo que el grupo está haciendo y quieres ayudar?
- ¿Es un lugar agradable para estar con tus amigos?
- ¿Participar quedará bien en tu curriculum?
- ¿Quieres vengarte de alguien en el grupo?
- ¿Porque después de estar harto de esta situación durante mucho tiempo, finalmente hay suficientes personas dispuestas a hablar del asunto y aclarar cualquier malentendido?

Como ustedes pueden ver, distintas razones para unirse al grupo pueden llevar a distintos grados de compromiso. Traten de sacar estos temas a la luz y aclaren cualquier malentendido.

Las agendas personales también incluyen las fortalezas y talentos de los miembros del grupo. Averigüen cuáles son y ¡úsennos! A menos que alguien lo pregunte, los talentos escondidos de las personas pueden desperdiciarse. De hecho, podrían llegar a ser de gran utilidad para su causa. Y como un efecto secundario agradable, puede resultar muy gratificante contribuir con sus destrezas a que el plan tenga éxito. Le da a uno un sentimiento de importancia. Recuerden, dar poder es el quid de la cuestión.

Apoyo del grupo

Se dice por ahí que “hay poder en los números”, y esto es cierto. Es muy descorazonador y frustrante sentirse solo con un problema. Trabajar en grupo no sólo les hará sentirse mejor, sino que generalmente sus oportunidades de resolver el problema aumentarán bastante. Trabajar en grupo también ayuda en tiempos difíciles. *“Esa parte del plan no funcionó ¡Y qué! Intentemos algo diferente”*. En vez de ahogarse en los sentimientos de haber fallado o sentirse descorazonados, terminarán sintiéndose optimistas nuevamente y listos para seguir adelante. En otra ocasión, ustedes devolverán el favor y levantarán la moral de alguien.

Para mantener ese “sentimiento de apoyo del grupo”, asegúrense de que todos en el grupo se sientan involucrados y que las líneas de comunicación estén abiertas. Si todos los miembros se sienten en parte dueños del proyecto y sienten que ejercen influencia real sobre lo que se está haciendo, entonces el apoyo de grupo ha tenido efecto.

Problemas entre miembros

Algunas veces un miembro del grupo no encaja o no se lleva bien con los demás. Esta puede ser una situación difícil. Puede que sólo sea una diferencia de opiniones o de ideas. Una vez que el presidente se asegura que todos han tenido oportunidad de expresarse, cualquier persona, ya sea que esté de acuerdo o no, debe aceptar la decisión del grupo. Algunas veces, sin embargo, la gente no está lista para trabajar con un grupo enfocado en una tarea. Sus asuntos personales interrumpen el trabajo en el grupo y retrasan su avance. Si comprender la agenda de la persona no le ayuda a resolver la dificultad, o si la persona se siente incapaz de afiliarse, su grupo podría verse en

la necesidad de solicitarle a esa persona que renuncie. Naturalmente, los grupos pasan por momentos muy difíciles en estas situaciones. La gente desea ser amable y se siente mal al tomar medidas tan drásticas. Sin embargo, si ustedes desean lograr algo, tienen que trabajar como grupo enfocado en una tarea y no como un círculo de amistades. Al fin y al cabo, es la labor del presidente obtener un consenso de parte del grupo y llevar adelante sus decisiones. El propósito es seguir avanzando y lograr que se realice el trabajo.

Evaluación del esfuerzo...

¿Han oído alguna vez aquel refrán que dice que “Roma no se hizo en un día”? O como lo expresó Bruce Springsteen: “...el proceso de cambiar las cosas en verdad tiende a ser poco romántico y no muy dramático. De hecho, es muy lento y muy pequeño y, si acaso, se logra en centímetros”. ¡Unas palabras sabias del “Jefe”!

La experiencia nos demuestra que las cosas cambian muy despacio, pero recuerden que estamos hablando de un “proceso” de cambio. Porque los cambios usualmente no se logran de un día para otro, ni de golpe. A menudo no los notamos hasta que han terminado de suceder. Es un poco como los cambios físicos del cuerpo conforme crecemos. No nos damos cuenta que estamos creciendo hasta que las piernas del pantalón favorito nos quedan cortas. A menudo, es cuando nos recordamos de algo que nos damos cuenta de cómo y cuándo ocurrieron los cambios. No permitan que el lento paso del cambio les desilusione. Aprendan a reconocer sus éxitos por el camino.

Definir y reconocer el éxito

Piensen en el primer paso para definir el problema. Tuvo que ser hecho pedacitos para encontrar soluciones pequeñas. De lo contrario, el problema habría sido desmesurado. Es lo mismo con el éxito; viene en pequeñas dosis en cada etapa del proceso. Conforme avanzan, dense tiempo para celebrar y disfrutar de sus logros. Recuerden que el éxito viene en diferentes formas y tamaños:

- aprendiendo cosas nuevas sobre ustedes mismos y el mundo que les rodea
- conociendo nuevas personas
- terminando una labor
- teniendo una buena reunión
- obteniendo fondos para su proyecto
- organizando su oficina
- ganando apoyo público para sus ideas
- cumpliendo una fecha establecida en su trabajo
- logrando que alguien se presente a una reunión
- logrando que todos estén de acuerdo sobre algo

La lista podría ser más larga. De hecho, sería un buen ejercicio para su grupo hacer una lista de todos los pequeños triunfos esperados, además del logro de su objetivo principal. A menudo, son las pequeñas cosas las que les ayudarán a seguir adelante.

Reconocer los logros personales y los del grupo también es muy importante. Tómense el tiempo para hacer esto de forma habitual, y dense palmadas en la espalda mientras lo hacen. Es como llenar de gasolina el tanque de su carro.

Evaluación del resultado

¿Funcionó el plan?

Saber cuán bien funcionó su plan está compuesto de dos partes. Primero, ¿alcanzaron su meta y objetivo final? Examinen la solución que se propuso para ver si de verdad lograron lo que querían. Si no se lograron algunas cosas, traten de juzgar si vale la pena tratar otra vez.

En segundo lugar, es importante saber si sus métodos fueron productivos y satisfactorios para los participantes. Necesitan preguntarse los unos a los otros las siguientes preguntas:

- ¿Qué hicimos?
- ¿Cómo lo hicimos?
- ¿Cómo nos sentimos al respecto?

Algunas veces, aunque hayan conseguido el objetivo, si acaban con la sensación de que algo no está bien, necesitarán revisar el proceso. Como se suele decir: “el fin no justifica los medios”. Su opinión de sí mismo al final del trayecto es tan importante como lograr el objetivo.



Lluvia de ideas...

P A R T E 3

Sección de referencias



Lo que están buscando para este proceso es una lluvia de ideas. Hagan que cada uno contribuya sus ideas en diferentes partes del tema con el que están trabajando y que alguien tome notas en un papel. Más tarde agrúpenlas por categorías y eliminen las que menos ayudan. Usen preguntas como las siguientes para guiarse a través de la "lluvia":

- ¿A quién afecta el problema y en qué forma?
- ¿Qué clase de problema es?
 - *Un asunto personal (individual, entre amigos o miembros de la familia, romántico)*
 - *un asunto de la comunidad (iglesia, barrio, escuela)*
 - *un asunto social (SIDA, medio ambiente, paz mundial, pobreza, empleo)*
- ¿Cuál es la causa del problema?
- ¿Qué persona(s) podrían tener influencia en el tema?
- ¿Qué grupo u organización podría tener influencia en el tema?
- ¿Quién tiene el poder para cambiar las cosas?
- ¿Cuáles cambios harían una diferencia (cambios en creencias, actitudes, circunstancias, reglas, tiempo, dinero, personal, políticas, etc.)?
- ¿Qué fuerzas externas afectan el problema (leyes, actitudes, políticas, economía)?
- ¿Cómo serán las cosas si se resuelve el problema (les afectará a ustedes, afectará a otros, afectará la situación en general)?

Cuando tengan las ideas de todos y sus pensamientos en una lista, revísenlas con el grupo y decidan cuáles son las más útiles. Pueden hacer esto relacionando ideas, arrojándolas por orden de importancia y descartando las que no van a usar por el momento. Debería quedarles una lista pequeña de las mejores ideas para su propósito. Entonces deberán poder escribir algo corto resumiendo, en una forma organizada, las conclusiones a las que han llegado.

La técnica de lluvia de ideas puede ser muy útil a lo largo de todo el proceso de solución de un problema. Es una magnífica forma de poner las ideas en papel. Además, ¡puede ser divertido y, a la vez, una buena manera de llegar a conocerse!

Facilitador

Habrán momentos durante el proceso en que ustedes se verán empantanados sin saber exactamente cuál debe ser el próximo paso o incluso, qué es lo que está pasando. Si en esos momentos sienten que necesitan ayuda, un facilitador sería de gran utilidad, ya que podrá ayudar al grupo de muchas formas:

- ayuda a evitar errores;
- ayuda a comprender cómo funciona un grupo;
- ofrece información acerca de sistemas y cómo funcionan;
- muestra dónde están los recursos, contactos y oportunidades;
- ayuda a organizar y estructurar la acción;
- ayuda a llegar al punto deseado más rápidamente.

Pero antes de salir a buscar a esta persona maravillosa, el grupo debe tener claro su concepto de lo que es un facilitador y lo que no es. Piense en un facilitador como un guía, alguien que le puede mostrar los vericuetos del camino y dónde se encuentran escondidos los peligros. El facilitador, sin embargo, no les hará evitar los obstáculos; ustedes tendrán que superarlos. Serán ustedes los que tomen las decisiones finales y pongan su plan en acción. Será muy tentador dejar que el facilitador haga el trabajo, pero eso anularía su propósito. Recuerden la razón por la que se metieron en esto: para participar y tener una voz en las políticas sociales que les afectan.

Generalmente, los facilitadores ofrecen ayudar con un proyecto porque se han interesado especialmente en un grupo y su causa. Pero hay cosas que un facilitador no puede hacer. Un facilitador no puede:

- resolver el problema;
- liderar el grupo;
- ser la voz del grupo;
- hacer el trabajo;
- facilitar la ejecución;
- ser el árbitro, juez o jurado cuando el grupo tiene dificultades entre sí;
- tener control sobre el tema o las soluciones del grupo.

En busca de un facilitador

Hay diferentes modos de encontrar un facilitador. Si un grupo tiene suerte, puede que simplemente conozcan a alguien que encaja perfectamente en el puesto. O la persona que ha oído de su grupo se acerca a ofrecer su ayuda. Sin embargo, es más probable que ustedes tengan que buscarlo. ¿Adónde encontrar a alguien apropiado? Pues casi en cualquier parte, dependiendo del trabajo que su grupo esté haciendo. No limiten sus posibilidades. Pueden encontrar a alguien en la escuela, entre sus parientes, en la biblioteca, en una organización o agencia relacionada con su asunto, en su clase de baile, o ¡incluso en su lugar favorito de comida rápida! Las personas a menudo tienen años de experiencia y conocimiento para compartir con ustedes. No sólo se beneficiarán de la ayuda, sino que la persona a quien se la pida sentirá que es un gran cumplido.

Mantengan estas preguntas en mente al escoger un facilitador:

- ¿Por qué el grupo desea que esta persona en particular se involucre?
- ¿Por qué está interesada la persona en involucrarse?
- ¿Cuánto tiempo y energía le van a pedir a esta persona? ¿Cuánto tiempo y energía está la persona dispuesta a dar?
- ¿Ambas partes comprenden su papel?
- ¿Cómo manejarán cualquier problema que surja entre el facilitador y el grupo?

Al principio, posiblemente dependerán mucho de la ayuda del facilitador. Conforme el grupo adquiera experiencia no necesitará tanta ayuda. Sin embargo, la cantidad de control e influencia que se le permita al facilitador es una decisión del grupo. Para ayudar a que las cosas marchen bien entre ustedes y el facilitador, escriban, como grupo, una descripción de la labor de su facilitador. Révisenla de vez en cuando y hagan los cambios que la situación requiera. Los siguientes son algunos puntos que podrían incluirse:

El facilitador

- puede asistir a las reuniones y actividades;
- puede ser buscado para que dé consejos;
- puede ayudar a que el grupo establezca contactos y encuentre recursos;
- puede dar capacitación de liderazgo y apoyo cuando se le solicite;
- puede ser o no llamado para manejar ciertos problemas entre los miembros del grupo.

El facilitador no puede

- votar;
- presidir una reunión;
- realizar el trabajo;
- desautorizar una decisión del grupo;
- tratar de influenciar al grupo más de la cuenta.

Un facilitador puede ser una magnífica adquisición para el grupo. El o ella pueden aportar cantidad de experiencia y conocimiento del tema, además de aconsejar sobre cómo trabaja un grupo, cómo organizarse y cómo lograr las metas. Su facilitador también puede convertirse en un amigo importante.

Herramientas útiles

Hay materiales básicos que su grupo debe comprar o conseguir por donación:

AGENDA DE DIRECCIONES Una agenda de direcciones o sistema de tarjetas es algo muy útil. Ambos se utilizan para escribir la información que su grupo necesita acerca de personas y organizaciones. Un sistema de archivo de tarjetas es parecido a una agenda de direcciones, sólo que en vez de tener el formato de libro, se usan pequeñas tarjetas de 10 x 25 centímetros. Cada persona u organización tiene su propia tarjeta, y se colocan en orden alfabético en una caja para facilitar su uso. Presentan algunas ventajas sobre el uso de un libro, puesto que se puede seguir agregando tarjetas o reemplazándolas cuando cambia la información. En un libro se puede terminar el espacio o se tendrá que hacer tachaduras.

¿Qué se pone en una tarjeta? Lo más seguro es que su grupo empiece con lo básico:

- Nombre
- Título del empleo/posición
- Organización, compañía, escuela, agencia, etc.
- Dirección (no se olvide del código postal)
- Número de teléfono del trabajo y, de ser posible, de la casa

¿Qué más va en una tarjeta? Se pueden hacer anotaciones, recordatorios y poner información relevante:

- Nombre de la secretaria
- Restaurante favorito
- Si la persona es difícil de localizar
- En cuáles proyectos ha trabajado esta persona con su grupo
- El cumpleaños de la persona
- Destrezas especiales, talentos, experiencia

Si su grupo espera funcionar por largo tiempo, ustedes estarán en contacto con un buen número de personas. Mantener un récord de ellas puede convertirse en un trabajo a tiempo completo. Una ayuda adicional sería mantener una lista para envíos en una computadora, si la tiene disponible.

REGISTRO DE LLAMADAS TELEFÓNICAS Un registro de llamadas telefónicas se utiliza para poner toda la información acerca de las llamadas que hacen los miembros del grupo. Generalmente tiene la forma de un cuaderno anillado en donde se pueden agregar páginas conforme se necesitan. En él se puede escribir información importante:

- Llamadas de larga distancia—esto les ayudará a la hora de revisar los recibos telefónicos a fin de mes. El nombre de quien llama debe ser anotado.
- número de veces que se llamó a una persona determinada sobre un asunto específico—es bueno saber eso, especialmente si la persona aparece un par de días después preguntando por qué nunca le llamaron. ¡Le puede mostrar exactamente las veces que se le llamó!

- lo que dijo o decidió durante una llamada específica—el registro de llamadas es un excelente archivo de las conversaciones, y un buen modo de buscar referencias en caso de que surjan diferencias o se olvide la información.
- cuáles llamadas se pueden cargar y a qué—puede que ustedes tengan diferentes fuentes de financiamiento para cubrir las llamadas de larga distancia. Anotar, en el momento en que se hace la llamada, quién va a pagar por la misma les permite controlar la cantidad de dinero disponible para llamadas y cómo se está gastando.
- el número telefónico de las personas que aún no tenían en su lista de direcciones—llamar por teléfono, como ustedes bien saben, es una excelente forma de comunicarse con diferentes personas a las que necesitan contactar para el proyecto. Tener un medio actualizado de conseguir números de teléfono les permitirá mantenerse en contacto con esas personas.

Tal vez encuentren que están pasando demasiado tiempo en el teléfono. Se puede volver difícil mantener la cuenta de lo que se ha dicho y quién lo dijo. Usen su libro de llamadas para guiarse.

PLANIFICADORES MENSUALES O ANUALES Un libro de planes mensual o anual puede ser extremadamente útil para hacer su planificación a largo plazo. Debería tener el tamaño suficiente para colgarlo en la pared, donde esté a la vista de todos. El planificador servirá como un mapa, mostrando la disposición de su plan. Alguien en el grupo lo habrá llenado durante las sesiones de planificación. Los planificadores pueden encontrarse, lo mismo que los calendarios, en la mayoría de las tiendas que venden material de oficina, o ustedes pueden fabricarse uno propio. El planificador será de utilidad para contestar las cinco preguntas de un proyecto:

- ¿Qué vamos a hacer?
- ¿Quién lo va a hacer?
- ¿Cuándo vamos a hacerlo?
- ¿Dónde vamos a hacerlo?
- ¿Cómo vamos a hacerlo?

Tener su plan expuesto como un mapa en un formato grande, fácil de leer, hará que “cobre vida”. Pónganlo en un lugar céntrico donde todos puedan verlo. De esta manera cada uno podrá verificar su propio horario comparándolo con el plan y saber cómo, exactamente, encajan sus tareas.

Estas son algunas de las herramientas que su grupo puede usar para organizarse. Consulten en su biblioteca local libros de organizaciones, manejo de reuniones y planificación. También pueden solicitar una visita a las oficinas de grupos ya establecidos. La mayor parte de las personas se sentirán halagadas de que las hayan escogido, y felices de compartir su experiencia con ustedes.

Investigación

Echémosle un vistazo a una decisión muy simple y básica, pero que les mostrará lo que queremos decir cuando hablamos de “investigación”.

Ustedes han decidido que necesitan un nuevo par de pantalones, y tienen que decidir entre todos los estilos, colores, marcas y precios que el mundo de la moda les ofrece. Para ayudarles a escoger, pueden preguntarles a sus amigos, consultar revistas, echar un vistazo en las tiendas. Puede que también consulten los periódicos para averiguar y comparar precios. Cuando ya están listos para probárselos, tal vez le pidan a alguien que les acompañe para que les dé su opinión sobre cuál estilo les queda mejor. Toda esta información les ayudará a tomar la decisión de cuáles pantalones comprar. Al verificar todos los ángulos, al tomar en consideración todas las posibilidades, y al

sopesar cada una cuidadosamente, ustedes se han preparado exhaustivamente. ¡Vayan, pues, y compren sus pantalones!

Sin saberlo, han dado los pasos de una investigación. Da igual que quieran comprar un par de pantalones o cambiar el mundo, los pasos que deben dar en la investigación son básicamente los mismos. Investigar es un proceso de recolección de información para ayudarles a explorar, estudiar y decidir sobre una solución. ¿Por qué es importante? ¡Porque ustedes quieren tener la mejor solución posible!

La investigación es también un proceso de buscar diferentes posibilidades, o lo que llamamos alternativas. ¿Por qué buscar alternativas? Porque lo que funciona bien para una persona o grupo puede no funcionar para otro. Si adoptan la solución de otro sin verificar alternativas, están corriendo un riesgo innecesario de fracasar. No se dejen llevar por la solución más fácil. Busquen su propia solución, basando su decisión en un buen conocimiento de las fortalezas y debilidades de cada posibilidad.

El proceso de buscar alternativas da a las personas involucradas la oportunidad de trabajar juntos, comunicarse y establecer una atmósfera en la que las diferencias de opinión son acogidas y respetadas. También puede ser divertido. Sin embargo, deben estar seguros de por qué están ustedes allí y cuándo deben terminar. ¡Necesitan una fecha límite!

Hay cuatro pasos básicos para realizar una investigación:

1. Definición del problema

Es importante saber lo que se está buscando o se puede incurrir en una gran pérdida de tiempo. El grupo debe aclarar las cosas que necesitan ser investigadas.

2. Definición de los métodos de investigación

Ustedes deben saber qué necesitarán para poder hacer su investigación y cuáles recursos están disponibles. Háganse las siguientes preguntas para ayudarse a definir sus métodos.

- ¿Cuántas personas deben trabajar en esto, y qué conocimientos y destrezas deben tener? (*Recursos humanos*)
- ¿Se necesita algún espacio donde trabajar? Y ¿qué de los materiales, como lapiceros, papel, mesas, sillas, etc.? ¿Y el dinero? (*Recursos materiales*)
- ¿Dónde se puede encontrar la información? ¿Será en bibliotecas, revistas, archivos de índices, guías telefónicas, o estará en la biblioteca o en una agencia? (*Fuentes secundarias*)
- ¿Puede encontrarse la información en materiales impresos, como libros, revistas, panfletos, informes, periódicos, etc.? (*Fuentes primarias*)
- ¿Se pueden obtener audiovisuales como películas, cintas, discos, diapositivas, vídeos, etc.? (*Recursos audiovisuales*)
- ¿Hay personas que puedan ayudar en la comprensión del tema? Por ejemplo, quién toma las decisiones políticas. A menudo entrevistar a otras personas les puede proporcionar información y también ayudarles a obtener apoyo. (*Redes*)

3. Recolección de información

Ustedes necesitarán algún tipo de sistema para manejar toda la información que recojan. No se abrumen con grandes cantidades de información, pero al mismo tiempo asegúrense de que tienen lo suficiente para tomar su decisión. Es buena idea tener la información en un lugar donde otros miembros del grupo puedan usarla. Puede que también la encuentren útil.

Si ustedes están investigando material impreso o audiovisual sobre el tema, asegúrense de obtener la siguiente información:

- título
- autor
- editor y localización del editor
- dónde solicitar el artículo
- un resumen del contenido
- precio

Si están investigando material de oficina, tome nota de lo siguiente:

- nombre del material
- descripción de sus características principales
- fabricante o distribuidor
- dónde solicitar el material
- precio

Si han observado o están tomando parte en una entrevista, graben lo siguiente:

- ¿quién observó o realizó la entrevista?
- ¿con quién hablaron? – nombre y posición
- dirección y número de teléfono
- resumen de lo que se habló o se observó
- información obtenida
- cómo puede usarse la información

4. Selección

Tarde o temprano ustedes necesitarán completar su investigación. Deben avanzar escogiendo la información recolectada y seleccionando el material que se ajuste a los criterios establecidos en el primer paso. ¡Buena suerte con su esfuerzo!

Ejemplo de actas...

Actas del comité del centro de recreación

10 de enero de 2000

Celebrado en el 142 Dunning Drive (¡gracias por el espacio, Mariko!)

Presidente: Ali Singh

Presentes: Joe, Mariko, Ali, Barb, Liang, Suki, Sean

La reunión fue llamada al orden por el presidente, Ali, a las 7 p.m. del viernes 10 de enero del 2000, en la casa de Mariko.

1. Acta

Las actas de la última reunión, celebrada el 20 de diciembre de 1999, fueron leídas y se hizo una corrección por parte de Barb, con relación a quién distribuirá las octavillas en el Centro de recreación el sábado, 11 de enero. El acta mencionaba a Joe, pero todos estuvieron de acuerdo que la tarea le había sido encargada a Barb. Enseguida se aprobó el acta.

2. Revisión de la agenda

Ali repasó rápidamente la agenda para la reunión: arreglos para la entrevista radiofónica en WXYZ A.M. y para la cena donde cada uno lleva un plato, planeada para el 19 de enero.

3. Discusión sobre la entrevista en la radio

Para comenzar, Suki y Sean hicieron una demostración corta de un papel cómico de una entrevista en la radio sobre el tema. Hubo entonces una lluvia de ideas en forma más seria, adivinando preguntas y pensando posibles respuestas. Sean ofreció ir a la biblioteca a ver libros que pudieran ser de ayuda.

4. Cena en la que cada uno lleva un plato

Habíamos tenido una pequeña sesión para planear el menú y comprometernos a llevar algo. Liang sugirió que cada persona también llevara su propio plato y cubiertos para no tener tanta basura. Suki agregó la idea de hacer una comida en la que no hubiera basura alguna. La aprobación fue unánime.

5. Próxima reunión

La próxima reunión se fijó para el 30 de enero del 2000. Todos los miembros deberán estar listos para dar un informe sobre sus labores. El Sr. Olerski, del Centro de Recreación, está de acuerdo en asistir y hablar con nosotros a las 7 en punto de la tarde.

6. Cierre

No habiendo más que discutir...