

Cómo tejer un tapiz colectivo: guía práctica sobre la participación de la niñez y la juventud para financiadores

Una publicación de Elevate Children Funders Group

Autores: Georgia Booth y Ruby Johnson

Fecha de publicación: junio de 2022

Cómo citar este documento:

Booth, Georgia; Johnson, Ruby. (2022). Cómo tejer un tapiz colectivo: Guía práctica sobre la participación de la niñez y la juventud para financiadores. Elevate Children Funders Group (ECFG).

© Elevate Children Funders Group, 2022 | Todos los derechos reservados

Acerca de ECFG	6
Preámbulo	6
Mensaje de la Directora Ejecutiva	6
Mensaje del Grupo de Cocreación Juvenil	7
Agradecimientos	10
Glosario	11
Sección 1. Antecedentes	12
Acerca de este recurso	12
¿A quién se dirige esta herramienta?	13
Sección 2. Lecciones aprendidas: resultados de los estudios	15
Descripción general	15
¿Por qué es necesaria la participación de la niñez y la juventud?	17
Ideas y conclusiones principales	21
Sección 3. Una herramienta y un modelo para financiadores	36
Modelo visual e instrucciones prácticas	36
1. Principios básicos	37
2. Puntos de partida y mecanismos de participación	39
3. Las personas jóvenes de su red	40
4. Cuatro intensidades de participación	41
Consejos sobre cómo empezar	42
Por dónde empezar: Presupuestos para una participación significativa	44
Por dónde empezar: Retribución de personas menores y jóvenes	46
Por dónde empezar: Salvaguarda, cuidado y bienestar	50
Ejemplos de enfoques de participación	53
Sección 4. Consideraciones prácticas sobre los diferentes mecanismos de participación	59
Estrategia y funcionamiento organizativos	59
Contratación de personas jóvenes y creación de estructuras, políticas y cultura organizativas que les doten de influencia	59
Desarrollo participativo de estrategias	61
Gobernanza juvenil: Consejos de administración y afiliados	63
Concesión de subvenciones	66

Concesión participativa de subvenciones y acompañamiento	66
Recursos flexibles para grupos liderados por la niñez y la juventud	69
Financiación de organizaciones participativas dirigidas por personas adultas que acompañan a la niñez y la juventud	71
En el punto de mira: EMpower	73
Influencia	74
Trabajo de incidencia, alianzas estratégicas y comunicaciones liderados por la niñez y la juventud o centrados en ellas	74
Monitoreo, evaluación, investigación y aprendizaje	78
Monitoreo, evaluación y aprendizaje participativos	78
Investigación participativa	81
Sección 5. Establecimiento de un enfoque de participación propio	83
Antes de empezar	83
1. ¿Cuál es el punto de partida?	83
a. Prácticas y actitudes actuales en el trabajo con la niñez y la juventud	83
Actividad: Minimapa de la red de contactos	84
b. Composición y conocimientos del equipo	85
c. ¿Qué políticas y procedimientos existen o deben crearse?	85
Actividad: Preparación básica	85
2. ¿Adónde se quiere llegar?	87
Identificación del punto de partida	87
Actividad: Examen de salud	87
El sueño de un mundo más participativo	91
Actividad: El desarrollo de su visión	91
3. Pasos prácticos para establecer un proceso participativo	92
4. Consejos para emprender el camino	95
Bibliografía	96

Acerca de ECFG

Elevate Children Funders Group (Grupo de Financiación Elevar la Niñez) es la principal red mundial de financiadores centrada exclusivamente en el bienestar y los derechos de la niñez y la juventud. Nos ocupamos de forma prioritaria de los más marginados y vulnerables a los abusos, al abandono, a la explotación y a la violencia.

Nuestra ayuda a la niñez y la juventud se basa en la formación de una comunidad de financiadores y en la creación de espacios en los que se fomenta:

- un mayor aprendizaje y una mayor eficacia en el uso de nuestros recursos individuales;
- una mayor colaboración y armonización de nuestras estrategias de filantropía.
- la acción colectiva para obtener más financiación y apoyo, y de mayor calidad, para nuestra esfera de actuación en sentido amplio.

Fundado en 2011, ECFG cuenta en la actualidad con 23 miembros, entre los que figura una destacada representación de los principales financiadores y asesores filantrópicos del mundo dispuestos a apoyar económicamente el bienestar y los derechos de la niñez y la juventud. Entre 2011 y 2020, los miembros de ECFG aportaron más de 1.200 millones de dólares a niños y niñas en situación de vulnerabilidad.

ECFG trabaja bajo la premisa de que «juntos somos mejores». Creemos que nuestro impacto potencial como colectivo es mayor que la suma de las partes y que juntos podemos impulsar un cambio sostenible mayor que como fundaciones individuales que trabajan por separado.

Preámbulo

Mensaje de la Directora Ejecutiva

La participación significativa de la niñez y la juventud en la filantropía puede ser un potente catalizador que multiplique el impacto y la transformación en varios ámbitos, desde el personal hasta el sistémico. Los financiadores son cada vez más conscientes de que la participación de la niñez y la juventud (PNJ) no solo es un derecho de la niñez y una versátil herramienta para trasladar el poder a las comunidades más afectadas, sino que también contribuye a obtener mejores resultados estratégicos, incluso en programas que, en teoría, no van dirigidos de manera específica a resolver los problemas de la niñez y la juventud.

Aun así, muchos financiadores se resisten a integrar la participación significativa en su trabajo de manera transversal. Algunos no son conscientes de su valía, mientras que otros no saben exactamente por dónde empezar. También hay quienes se plantean reservas muy sensatas con respecto a la protección, la retribución y la noción sobre qué es lo significativo. Otros no comprenden las diferentes formas en que la niñez y la juventud puede involucrarse en la labor de una organización filantrópica. Finalmente, hay donantes que son conscientes de que esta tarea es

un reto y temen cometer errores, dado lo mucho que está en juego cuando se trabaja con personas jóvenes, sobre todo en el caso de los grupos vulnerables o marginados.

A pesar de los diversos y valiosos recursos que tienen a sus disposición las organizaciones sin ánimo de lucro y los organismos de cooperación para el desarrollo que priorizan la participación de la niñez y la juventud, existen pocas herramientas que aborden las necesidades prácticas que afectan de forma exclusiva a los financiadores. Esta guía pretende cubrir ese vacío.

Diseñada conjuntamente por un increíble grupo de líderes juveniles, y con el asesoramiento de un comité asesor y del grupo de trabajo de participación de la niñez y la juventud de ECFG, esta guía práctica es la primera de este tipo que ofrece apoyo y orientación sobre los procedimientos sustanciales de la PNJ, adaptada de forma concreta a cubrir las necesidades de los financiadores y de las entidades de filantropía. Cubre todo el abanico de componentes de la PNJ, entre los que se destacan los relacionados con la estructura organizativa; el desarrollo de estrategias; la concesión de subvenciones; el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje, y la gobernanza.

Tanto si está empezando como si es un profesional experimentado, esperamos que esta guía práctica le resulte útil en su trabajo para lo siguiente:

- **Adquirir una comprensión básica de lo que es la PNJ significativa.** Vea la sección 2, que cubre las principales conclusiones y aportes del examen documental, de las entrevistas de informantes clave y de los participantes jóvenes.
- **Abogar por el valor de una PNJ significativa ante los directivos o el consejo de administración de su entidad.** Vea la página 18, en la que encontrará un resumen de las pruebas que respaldan el potencial y el valor de la participación de la juventud.
- **Iniciarse o mejorar las prácticas actuales.** En la sección 3, encontrará un nuevo modelo centrado en la financiación, orientaciones prácticas, estudios de casos, recursos sobre la elaboración de presupuestos, retribución y protección, atención y bienestar. En la sección 4, se profundiza en las consideraciones prácticas de los diferentes tipos de participación en una entidad filantrópica.
- **Implicar a su equipo en sentido amplio.** En la sección 5, encontrará actividades prácticas y preguntas de reflexión para involucrar a sus compañeros en el diseño de su enfoque.

Esta guía práctica no habría sido posible sin la contribución de los autores, de los miembros y colaboradores de ECFG y sin el personal de ECFG, pero quiero destacar especialmente las increíbles ideas de los muchos líderes juveniles que se reunieron para influir en su elaboración. Con la sincera voluntad de fomentar su participación, les cedo la palabra ahora a ellos (a los auténticos expertos) para que reflexionen sobre sus experiencias en el ámbito de la filantropía, en la creación de esta guía práctica y para que expresen a los financiadores lo que crean que estos deben leer...

Mensaje del Grupo de Cocreación Juvenil

Las personas jóvenes nos vemos muy afectadas por las injusticias sociales y la desigualdad de género. También lideramos el cambio y, como movimiento de base, desafiamos las normas culturales y el poder estructural. Sin embargo, en nuestra experiencia, incluso cuando los financiadores apuestan por la PNJ, demasiado a menudo lo hacen de forma meramente simbólica y superficial, sin integrarla de forma significativa y sin lograr un impacto real.

Existe una dinámica de poder desigual entre las entidades filantrópicas y las personas jóvenes a las que intentan ayudar, sobre todo en el Sur Global. Aunque muchas organizaciones crean grupos de personas jóvenes, luego les indican lo que deben hacer, por lo que su propia existencia acaba siendo irrelevante.

Nos sentimos muy identificados con una recomendación de la guía práctica en que se insta a que los financiadores examinen su resistencia a adoptar posturas políticas. En un mundo marcado por antecedentes históricos de colonialismo, imperialismo, sexismo y otros -ismos, la neutralidad es inherentemente problemática. El carácter implícito de la neutralidad frente a la opresión explícita crea, en última instancia, entornos en los que la inequidad y la injusticia pueden quedar al margen de la rendición de cuentas. La neutralidad y el silencio se convierten en parte del problema.

En la guía práctica se recomienda que los financiadores trabajen con la niñez y la juventud con el objetivo de crear conjuntamente una relación de financiación ideal en la que se redistribuya el poder y se muestre confianza y respeto por la capacidad de acción de la juventud. Al permitir que la juventud y la niñez diseñe una jerarquía de relaciones y una estructura de poder que sea beneficiosa para ambas partes, se acaba con la jerarquía infantilizante que existe en el ámbito de la filantropía y que nos sitúa como receptores pasivos de la ayuda, en lugar de presentarnos como actores libres y responsables de establecer nuestras propias dinámicas de poder.

Aunque esta guía es un buen punto de partida y contiene recomendaciones útiles para fomentar la participación de la niñez y la juventud en todo el ciclo de vida filantrópico, sus directrices no pretenden ser exhaustivas. Deben adaptarse a los contextos y necesidades de los distintos países. Al seguir los consejos de este documento, los financiadores deben comprender y tener muy en cuenta la diversidad de contextos existentes en cuanto a la inclusión, la diversidad y la participación de la niñez y la juventud. Deben ser muy conscientes de que las herramientas y los mecanismos que funcionan en un lugar pueden requerir ajustes para lograr resultados similares en otro. El contexto es esencial.

A las personas jóvenes: En este documento está la demostración. Utilizad esta guía para promover el cambio. Esperamos que las personas jóvenes hagan suya esta guía práctica y sus recomendaciones y que actúen para obtener el compromiso de los financiadores de sus respectivos países.

A los financiadores: Confíen en nosotros, no solo como personas jóvenes con puntos de vista relevantes, sino como expertos en nuestros campos. Tengan en cuenta nuestra valía, no solo en cuanto a la concesión participativa de subvenciones, sino en todo el proceso (desde el desarrollo de la estrategia hasta la evaluación), y en relación con sus estructuras de gobierno y liderazgo. Trabajen *con* nosotros para alcanzar nuestros objetivos comunes.

Con solidaridad,

Anne Muthoni, Daniela Martuccelli, Giovanna Basso, Pauline Faith Gator, Sabir Ali, Sasha Kantser, Solomon Tawanda Ndong, Taibat Hussain, Tatianna Ennin, Thomas Kingsley, Justice Lebbie

Grupo de Cocreación Juvenil

Heather Hamilton

Directora Ejecutiva de Elevate Children Funders Group

Agradecimientos

Equipo de investigación

Georgia Booth, Investigadora Principal
Ruby Johnson, Coinvestigadora
Olaoluwa Abagun, Responsable de la Participación de los Jóvenes
Trimita Chakma, Analista de Datos

Agradecemos encarecidamente la orientación, el apoyo y el consejo del Grupo Asesor de este proyecto, el Grupo de Cocreación Juvenil, el Grupo de Trabajo de Participación de la Niñez y la Juventud de ECFG y el equipo de ECFG.

Grupo Asesor

Elisa Novoa	CIVICUS
Aissatou Bah	EMpower, Emerging Markets Foundation
Souleymane Sagna	Fund for Global Human Rights
Vanessa Stevens	Global Fund for Children
Darren Bird	Learning for Wellbeing Foundation
Edlira Majko	Open Society Foundations (OSF)
Freya Seath	Restless Development
Anna Windsor	Wellspring Philanthropic Fund

Grupo de Cocreación Juvenil:

Anne Muthoni	Representante de Youth Compact Champions, Pacto para la Juventud en la Acción Humanitaria
Daniela Martuccelli	Líder Juvenil
Giovanna Basso	Asesora Juvenil, Consejo Asesor de Niñas Adolescentes del Fondo Global para Mujeres
Pauline Faith Gator	Directora Ejecutiva, Girls Health Alliance
Sabir Ali	Activista contra el cambio climático y defensora de los espacios cívicos y la igualdad de género
Sasha Kantser	Gerenta, Feminist Workshop
Solomon Tawanda Ndondo	Presidente, Consejo de Liderazgo Juvenil de Global Fund for Children
Taibat Aduragba Hussain	Fundadora, Rising Child Foundation
Tatianna Ennin	Directora Regional para la UE y el Reino Unido, Peace First
Thomas Kingsley	Presidente Ejecutivo, Mano River Youth Network
Justice Lebbie	

Agradecemos también la generosidad de quienes fueron entrevistados y compartieron con nosotros su tiempo y sus conocimientos:

Aissata Sall, Directora de Programa, Derechos de las Niñas Adolescentes, Fondo Global para Mujeres
Dennis Arends, Analista Superior, Grupo de Filantropía Eficaz, Porticus
Jody Myrum, Exdirectora de la Fundación NoVo y Consultora de Justicia Social
Nicole G. Epps, Ex Directora Ejecutiva, World Childhood Foundation USA
Vanessa Stevens, Directora de Innovación e Influencia, Global Fund for Children

Investigador, fundación para la niñez de una empresa grande

Queremos dar las gracias, asimismo, a todos los miembros de ECFG por sufragar nuestro trabajo y, en especial, a aquellas entidades que, además de contribuir como miembros, otorgan subvenciones de financiación general: GHR Foundation, Fondo Global para Mujeres, Oak Foundation y Wellspring Philanthropic Fund.

Diseño gráfico: Kruthika NS, @theworkplacedoodler Maquetación y diseño del informe: Zoe Trout

Equipo de ECFG

Heather Hamilton

Zoe Trout

Sheela Bowler

Glosario

Adultocentrismo. El adultocentrismo es la combinación de «comportamientos y actitudes basados en la suposición de que las personas adultas son mejores que las jóvenes y de que, por tanto, tienen derecho a decidir por estas sin recabar su consentimiento. Este maltrato se ve reforzado por las instituciones sociales, las leyes, las costumbres y las actitudes que subyacen al maltrato y la falta de respeto sistemáticos hacia la juventud». ¹ Sus tres componentes principales son:

- La priorización de las personas adultas basada en la infravaloración de las jóvenes.
- La adicción a las actitudes, ideas, creencias y acciones de las personas adultas.
- La discriminación de la niñez y de la juventud, como consecuencia inherente y obvia de lo anterior, puesto que el adultocentrismo es un prejuicio en favor de las personas adultas.²

Organizaciones y grupos dirigidos por personas adultas que acompañan a la niñez y la juventud.

Grupos, organizaciones, redes y colectivos, informales y formales, que se centran en los derechos de la niñez y la juventud pero en los que las personas adultas ocupan la mayoría de los puestos directivos. Las personas adultas son responsables de tomar decisiones.

Liderados por la niñez y la juventud. El proceso (o algunas partes definidas previamente de este) está completamente dirigido por la niñez y la juventud. Se dota a estos de los recursos y del poder necesarios para tomar decisiones. Puede haber personas adultas disponibles para ofrecer apoyo si es necesario, pero deben seguir las indicaciones de la niñez y la juventud.

Centrados en la niñez y la juventud. El proceso de diseño de una iniciativa, programa o estrategia implica a las personas menores y jóvenes de manera significativa y tiene como objetivo deliberado

¹Bell, J. (1995). Understanding adultism: A key to developing positive youth-adult relationships. The FreeChild Project. Olympia, Washington: EE. UU. https://www.nuatc.org/articles/pdf/understanding_adultism.pdf

² Fletcher, A. (2015). Facing Adultism. FreeChild Institute for Youth Engagement. Olympia, WA. <https://freechild.org/2021/02/04/introduction-to-adultism/>

que responda a sus necesidades, prioridades y circunstancias reales. Las personas adultas suelen dirigir el proceso.

Organizaciones y grupos liderados por la niñez y la juventud. Grupos, organizaciones, redes y colectivos, formales e informales, en los que las personas jóvenes ocupan la mayoría de los puestos directivos. Las personas jóvenes son responsables de tomar las decisiones.

Participación significativa de la niñez y la juventud. Las personas menores y jóvenes tienen derecho a que se las escuche en los asuntos que afectan sus vidas. Este derecho está reconocido en la Convención sobre los Derechos del Niño. La participación significativa de la niñez y la juventud implica que se involucre a la niñez y a la juventud a través de la consulta; la toma de decisiones compartida; el diseño conjunto de programas, estrategias e iniciativas, o mediante el acceso a recursos flexibles para apoyar esfuerzos dirigidos por la propia niñez y juventud. Por ello, hay que establecer mecanismos para que las personas menores y jóvenes tengan influencia, sean respetadas y se les incluya de forma segura.

Sección 1. Antecedentes

Acerca de este recurso

Elevate Children Funders Group (ECFG) es la principal red mundial de financiadores centrada exclusivamente en el bienestar y los derechos de la niñez y la juventud.

Los impulsores y destinatarios de esta guía práctica son nuestros miembros y otros financiadores filantrópicos que desean mejorar su comprensión sobre el fomento de la participación de la niñez y la juventud. La guía se basa en un estudio de ECFG publicado en 2021, [Shifting the Field: Philanthropy's Role in Strengthening Child- and Youth-Led Community Rooted Groups](#), que traza un mapa de las prácticas actuales de apoyo solidario al trabajo dirigido por la niñez y la juventud a escala comunitaria y ofrece asesoramiento estratégico a los donantes sobre cómo fortalecer sus modalidades de financiación mediante enfoques participativos. A raíz de este estudio, varios miembros de ECFG se reunieron para formar un grupo de trabajo sobre la participación de la niñez y la juventud con el fin de explorar herramientas prácticas para hacer realidad el objetivo de aumentar dicha participación en todo el ciclo de vida filantrópico.

En 2022, ECFG encargó esta guía práctica para que los otorgantes de subvenciones pudieran comprender e implementar mejor la participación significativa de la juventud. Presenta un nuevo modelo de participación adaptado específicamente a los financiadores. Esta guía práctica para financiadores incluye los resultados de la investigación, un nuevo modelo adaptable, una descripción general de los mecanismos de participación para la niñez y la juventud conocidos en la

actualidad, y actividades prácticas para ayudar a los financiadores a emprender este camino o a perfeccionar sus iniciativas existentes.

Para crear esta herramienta, hemos recopilado y analizado los siguientes datos:

- Bibliografía, informes, artículos, investigaciones y documentos internos de los financiadores, entre los que se incluyen evaluaciones, herramientas prácticas y guías de programas.
- Una encuesta con los miembros de Elevate Children Funders Group.
- Seis entrevistas con financiadores de diferentes tipos y tamaños.
- Un grupo de discusión con personas menores y jóvenes.

Para ello, contamos con la orientación y el liderazgo del Grupo Asesor, formado por ocho miembros de ECFG y expertos externos, los aportes y el consejo del Grupo de Trabajo de Participación de la Niñez y la Juventud de ECFG y un Grupo de Cocreación Juvenil formado por diez miembros.

Nota sobre los elementos visuales de la guía práctica: Los tapices se tejen de forma conjunta de forma intencionada en un proceso en el que se crean historias visuales. Concebimos la participación de una manera similar: como un proceso colectivo para tejer juntos una historia compartida, creando conjuntamente algo hermoso que pervivirá por generaciones. Cada tapiz es único en función de quiénes se reúnen para crearlo, al igual que cada experiencia participativa aporta la perspectiva de cada persona menor o joven para formar algo singularmente poderoso. Consulte la [sección 3. Una herramienta y un modelo para financiadores](#) para ver este concepto hecho realidad.

¿A quién se dirige esta herramienta?

Esta guía práctica está dirigida a los financiadores y a las organizaciones que desean mejorar su capacidad de involucrar a la niñez y la juventud en su concesión de subvenciones. Entre estos, se engloba a aquellos que desean proporcionar recursos financieros directamente a la niñez y la juventud; involucrar a la niñez y la juventud en sus procesos de concesión de subvenciones, o fomentar de un modo más eficaz la participación de la niñez y la juventud en el trabajo de las entidades beneficiarias dirigidas por personas adultas.

Está diseñada para ayudarlos a lograr lo siguiente:

- Comprender los mecanismos de participación, los principios y los estándares mínimos.
- Evaluar la preparación y los puntos de partida de su institución.
- Tomar decisiones sobre la forma más adecuada de avanzar, con pasos concretos.

Incluye lo siguiente:

- Resultados de investigación.
- Pruebas que le ayudarán a defender su postura dentro de su institución.
- Un modelo visual de participación de la niñez y la juventud para financiadores con lo siguiente:
 - un resumen de los puntos de partida y los mecanismos de participación,
 - observaciones sobre los tipos de personas jóvenes que puede haber en su red de contactos,
 - cuatro intensidades de participación de la niñez y la juventud.
- Un examen detallado de los mecanismos de participación acompañado de estudios de casos.
- Preguntas y actividades prácticas que le ayudarán a preparar un planteamiento propio y hecho a su medida.

Aunque los destinatarios principales de esta guía práctica sean los financiadores, animamos a la juventud y a las organizaciones de la sociedad civil a que la empleen en su trabajo de incidencia. Invitamos a cualquier organización que desee reflexionar sobre su función en el ecosistema de la financiación a que examine la guía práctica y la utilice de cualquier forma que le resulte útil.

Sección 2. Lecciones aprendidas: resultados de los estudios

Descripción general

La participación significativa de la niñez y la juventud es un formidable catalizador para impulsar la transformación en múltiples esferas, desde la personal hasta la relativa a la concesión de subvenciones o los cambios sistémicos. En el centro de la participación significativa está la intención y el compromiso de cambiar, de compartir y de renegociar de forma auténtica la posesión del poder. En gran parte de la filantropía, el poder se encuentra en manos de organizaciones jerárquicas dirigidas por personas adultas que tienden a reflejar el sistema patriarcal en el que operan, en lugar de hacer todo lo posible para desmantelarlo.³⁴ Una mirada a la filantropía y al desarrollo en el Sur Global nos muestra la persistente concentración de los recursos en el Norte Global, lo que refuerza las estructuras neocoloniales y patriarcales.⁵⁶⁷ Este desequilibrio estructural del poder es un hecho esencial que debe reconocerse para rediseñar y reimaginar el modo en que los financiadores pueden involucrarse y trabajar de manera significativa con la niñez y la juventud en la toma de decisiones, compartir el poder con ellos y confiar en su liderazgo y en sus movimientos políticos.

Leyes y políticas internacionales sobre la participación

El derecho a participar está protegido por los principios generales de la Convención sobre los Derechos del Niño; en concreto, por su artículo 12: el derecho a ser escuchado. La observación general sobre el derecho a ser escuchado reconoce la condición singular de las personas menores de edad, ya que carecen de la autonomía jurídica de las personas adultas y, al mismo tiempo, tienen derecho a expresar sus opiniones sobre asuntos que afectan a sus vidas.⁸

Las conclusiones convenidas en el sexagésimo quinto período de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, celebrado en marzo de 2021, reconocen a las niñas como artífices del cambio, señalan de forma expresa la exclusión de la juventud de la vida pública y piden que se invierta más en los esfuerzos para apoyar la participación de las niñas y las jóvenes. Sin embargo, no llega a exigir la participación «plena y efectiva» de las niñas.⁹

Demos primero un paso atrás. El reconocimiento jurídico del derecho de la niñez a participar recogido en la Convención sobre los Derechos del Niño ha supuesto un gran avance en la

³Johnson, R.; Leiper O'Malley, D. (2018). A young feminist new order: an exploration of why young feminists organise the way they do. *Gender and Development*, 26(3), 533-550, DOI: 10.1080/13552074.2018.1526370

⁴Arutyunova, A.; Babchek, A. (2022). Resourcing adolescent girls to thrive. <https://www.resourcinggirls.org>

⁵ Ibid.

⁶AWID. (2019). Towards a feminist funding ecosystem.

<https://www.awid.org/publications/toward-feminist-funding-ecosystem-framework-and-practical-guide>

⁷Claeson, B. (2019). Overcoming barriers to resourcing youth peacebuilders. Dag Hammarskjöld Foundation. Development Dialogue Papers, (3), 9.

⁸OBSERVACIÓN GENERAL N.º 12 DEL ACNUDH. (2009). El derecho del niño a ser escuchado, 51.º período de sesiones. Ginebra, 25 de mayo a 12 de junio de 2009, CRC/C/GC/12. Convención sobre los Derechos del Niño.

https://www2.ohchr.org/english/bodies/crc/docs/AdvanceVersions/CRC-C-GC-12_sp.doc

⁹Consejo Económico y Social, Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, 65.º período de sesiones. (2021). Participación de las mujeres y la adopción de decisiones por ellas de forma plena y efectiva en la vida pública, así como la eliminación de la violencia, para lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas.

https://digitallibrary.un.org/record/3907254/files/E_CN.6_2021_L.3-ES.pdf

participación de las personas menores de edad en las decisiones que los afectan. Existen innumerables herramientas sobre la participación significativa elaboradas por las ONG y varios modelos útiles empleados en el sector del desarrollo, como la escalera de la participación¹⁰ y la flor de la participación de CHOICE.¹¹ Algunos gobiernos han elaborado sus propias definiciones para fundamentar sus estrategias sobre la niñez y la juventud.¹² Las pruebas del impacto de la participación de la niñez y la juventud en los planes nacionales, en el desarrollo de políticas y en los parlamentos en la sombra muestran que los niveles de influencia varían.¹³ La significatividad de estos tipos de participación en el sector del desarrollo es diversa; muchos dirigentes adultos todavía defienden puntos de vista anticuados en que se presenta a la niñez y la juventud como meras beneficiarias sin capacidad de acción y necesitadas de protección.¹⁴

En cuanto a la participación de la niñez y la juventud en las decisiones y las prácticas de financiación, hay pocos estudios al respecto si se compara con lo anterior. Se sabe que la financiación de las iniciativas dirigidas por la niñez y la juventud sigue siendo limitada, en particular en el caso de los grupos dirigidos por niñas adolescentes, personas jóvenes con diversidad de género y con discapacidades, a pesar del creciente número de asociaciones, colectivos y grupos liderados por la niñez y la juventud.¹⁵ Se pueden extraer muchas lecciones de los modelos de participación existentes, que proporcionan una visión sobre lo que hay que preservar y adaptar, así como sobre lo que hay que evitar. Este estudio ha sacado a la luz numerosos mecanismos de participación y presenta también un modelo ilustrativo y una herramienta práctica. Los financiadores que deseen apoyar de forma más significativa la participación de la niñez y la juventud podrán emplear estos recursos. Para empezar, del examen documental y la recopilación de datos primarios, se extraen diversas ideas y conclusiones clave.

Casos en que la participación es inadecuada

Es importante reconocer que, aunque la participación puede ser fundamental en muchas circunstancias y situaciones, no siempre es la opción correcta. La participación puede ser inadecuada por los siguientes motivos, entre otros.

Ejemplos de factores externos:

- Si una comunidad se siente abrumada, agotada, tiene otras prioridades y no tiene tiempo para trabajar estrechamente con terceros.
- Cuando los grupos de interés con los que se trabaja se ven directamente afectados por una crisis o una emergencia humanitaria, aunque la participación sea posible, puede que no sea el momento adecuado para apostar por ella. Es importante dejarse orientar por los interesados.

Ejemplos de factores internos:

¹⁰ Hart, R. (1992). Children's Participation: From tokenism to citizenship, Innocenti Essay no. 4

¹¹ CHOICE, Flower of Participation. Disponible aquí:

<https://www.youthdoit.org/themes/meaningful-youth-participation/flower-of-participation/>

¹² Asker, S.; Gero, A. (2012). The role of child and youth participation in development effectiveness. ChildFund Australia, el Instituto de Futuros Sostenibles de la Universidad Tecnológica de Sídney y ChildFund Australia.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Joining Forces. (2019) Una segunda revolución: 30 años de derechos de los niños y las niñas y la agenda pendiente.

<https://joining-forces.org/wp-content/uploads/2019/06/Una-segunda-revolucion-ES.pdf>

- No se dispone de la capacidad o los recursos necesarios para implementar correctamente un proceso participativo.
- No se cuenta con la participación o el compromiso de los dirigentes, lo que significa que existe el riesgo de que no se respeten las decisiones tomadas por la niñez y la juventud.
- No se dispone de tiempo para garantizar que el proceso tendrá un planteamiento significativo.

Para saber si la participación tiene sentido en su caso, siempre que sea posible, inicie una fase de diálogo con las personas menores y jóvenes con las que trabaja e intente comprender sus necesidades, capacidad, interés y expectativas respecto de la participación en su labor. En las secciones 3-5 de esta guía práctica, se incluyen actividades, consejos y recomendaciones para determinar su preparación, analizar si la participación resultaría apropiada y aprender a constituir un enfoque práctico.

¿Por qué es necesaria la participación de la niñez y la juventud?

«El 100 % de las organizaciones que apoyan la participación de la niñez y la juventud recomendarían a otras organizaciones que la implementaran». —Philanthropy Europe Association (Philea).¹⁶

La participación significativa de la niñez y la juventud puede ser un catalizador potente y muy valioso para fomentar el cambio y la repercusión en múltiples niveles. No se trata solo de respetar el derecho humano de la niñez y la juventud de participar en las decisiones que afectan a sus vidas,¹⁷ sino que también permite obtener mejores resultados. Tanto si los objetivos son discretos como si son ambiciosos, se observará un impacto positivo. Mejora claramente la concesión de subvenciones y contribuye a crear un sistema de financiación más equitativo y con más impacto¹⁸. Los resultados también son notorios, desde el punto de vista personal, para la niñez y la juventud (confianza, educación cívica y autoestima) y, de forma colectiva, para el fortalecimiento de los grupos liderados por la niñez y la juventud o para los movimientos intergeneracionales, y para constituir sociedades más democráticas. El impacto puede observarse incluso cuando las personas menores y jóvenes participan en cuestiones que tradicionalmente no se consideran relacionadas con la niñez o la juventud: *«No se trata de que, como son personas jóvenes, solo pueden hacer proyectos para jóvenes. Participan en todos nuestros proyectos, lo que ha resultado muy beneficioso, ya que aportan un punto de vista distinto a algunos de los programas o prevén cómo reaccionará la juventud»*, señaló el representante de una entidad de financiación pública.

Desde una perspectiva filantrópica, la participación significativa y el sentido de pertenencia compartida no solo permiten crear programas de concesión de subvenciones capaces de lograr un impacto mayor, sino que transforman las actitudes y las prácticas de los financiadores, desmontan las estructuras patriarcales y coloniales y modifican las relaciones de poder dentro del panorama de la financiación en general. Desde una perspectiva feminista, al analizar el impacto de los enfoques participativos en las niñas y las jóvenes (empezando por el impacto en ellas mismas, en sus organizaciones y en sus comunidades), podemos ver cómo funciona realmente la participación

¹⁶Philanthropy Europe Association (Philea). (2022). Children's participation in philanthropy.

¹⁷Convención sobre los Derechos del Niño. (1989). Tratado n.º 27531. Tratado de las Naciones Unidas Serie, 1577, 3-178. <https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%201577/v1577.pdf>

¹⁸ Seller, S. (s. f.). From beneficiary to active agent how youth-led grantmaking benefits young people, their communities, and the philanthropic Sector. Social Justice Funders Opportunity Brief, (2), 5.

política. El impacto comienza a nivel individual, o personal, con ellos como actores políticos y se extiende a sus grupos, comunidades y a la sociedad en general.

Impacto positivo en el individuo

- Mejora la confianza, la empatía, la autoestima, las habilidades de colaboración y la educación cívica.¹⁹

Justificación y testimonios:

- The Sillerman Centre, [From Beneficiary to Active Agent How Youth-Led Grantmaking Benefits Young People, Their Communities, and the Philanthropic Sector](#).
- ChildFund Australia, *The Role of Child and Youth Participation in Development Effectiveness*.²⁰

«A los niños y niñas pequeños les gusta mucho que se tenga en cuenta su opinión. No es algo que se recoja a menudo en los estudios y les otorga mucha confianza. Queremos saber cuál es la mejor manera de diseñar una experiencia lúdica y les decimos que ellos son los expertos en jugar. Eso les encanta». —Investigador, entrevistado en este estudio, de una fundación para la niñez de una empresa grande.²¹

Fortalecimiento y dotación de recursos de los grupos y organizaciones liderados por la niñez y la juventud

- Permite acceder a más oportunidades de financiación con redes más sólidas y un conocimiento más profundo del ecosistema de financiación.
- Desarrolla habilidades y capacidades en los miembros del grupo; por ejemplo, nuevas habilidades de monitoreo y evaluación cuando participan en el monitoreo y la evaluación participativos.²²

Justificación y testimonios:

- MamaCash. [New Perspectives, New Solutions: Funding Organising Led by Girls and Young Women](#).

«Tras participar en el proceso de evaluación de propuestas, los miembros juveniles del comité señalaron que había aumentado su capacidad de detectar las carencias de sus propios proyectos, que eran más conscientes en cuanto a las cuestiones de diversidad y que vieron reforzada la percepción de su propia dignidad y utilidad, ya que no solo emitieron recomendaciones, sino que estas se tuvieron en cuenta».²³

Comunidades más fuertes

¹⁹Seller, S. (s. f.). From beneficiary to active agent how youth-led grantmaking benefits young people, their communities, and the philanthropic Sector. Social Justice Funders Opportunity Brief, (2), 5.

²⁰Asker, S.; Gero, A. (2012). The role of child and youth participation in development effectiveness. ChildFund Australia, el Instituto de Futuros Sostenibles de la Universidad Tecnológica de Sídney y ChildFund Australia.

²¹Seller, S. (s. f.). From beneficiary to active agent how youth-led grantmaking benefits young people, their communities, and the philanthropic Sector. Social Justice Funders Opportunity Brief, (2), 5.

²²Holden, L. (s. f.). New perspectives, new solutions: Funding organising led by girls and young women. MamaCash.

²³Ibid.

- Aumenta la calidad del trabajo de las organizaciones y su relevancia para las comunidades a las que intentan apoyar. Mejora la sintonía con su comunidad al compartir el poder de forma activa.²⁴
- Logra que haya más investigadores cualificados en una comunidad.²⁵
- En tiempos de crisis, los procesos participativos constituyen un espacio para la resolución colectiva de problemas, para la comunidad y para la solidaridad.
- Contribuye a la colaboración intergeneracional.

Justificación y testimonios:

- ChildFund Australia, [The Role of Child and Youth Participation in Development Effectiveness](#).
- Devi Leiper O'Malley and Ruby Johnson, [A young feminist new order: an exploration of why young feminists organise the way they do](#).

«Los grupos examinan las propuestas del resto, por lo que son más conscientes de la existencia de otras iniciativas y estrategias que pueden complementar su trabajo. Este enfoque mejora su conocimiento general sobre cómo funcionan redes de contactos más amplias y otros movimientos potenciales a los que pueden unirse; son recursos importantes para su trabajo más allá de la financiación.»²⁶

Movimientos más fuertes y sociedades más democráticas²⁷

- Refuerza el compromiso general de la niñez y la juventud con la democracia y su comprensión de esta, ya que se fomentan procesos democráticos como la votación y la creación de consensos.²⁸
- Impulsa cambios políticos concretos; por ejemplo, a través de estrategias de influencia dirigidas por la niñez o la juventud.
- Genera solidaridad y espacios para la creación de coaliciones o movimientos, al poner en contacto a los beneficiarios entre sí.

Justificación y testimonios:

- Annie E Casey, [A framework for effectively partnering with young people](#).
- Global Resilience Fund, [Weathering the Storm](#).
- Joining Forces - ChildFund, Plan International, Save the Children, SOS, Terre des Hommes, and World Vision, [Una segunda revolución: 30 años de derechos de los niños y las niñas y la agenda pendiente](#).
- The Sillerman Centre, [From Beneficiary to Active Agent How Youth-Led Grantmaking Benefits Young People. Their Communities, and the Philanthropic Sector](#).

«Hemos observado que [nuestros jóvenes filántropos] van a la universidad [y] la mayoría de ellos, desde el primer año, se involucran en los servicios comunitarios de su universidad... y luego, como llevan tanto

²⁴ Johnson, R.; Leiper O'Malley, D. (2018). A young feminist new order: an exploration of why young feminists organise the way they do. Gender and Development, 26(3), 533-550, DOI: 10.1080/13552074.2018.1526370

²⁵ Asker, S.; Gero, A. (2012). The role of child and youth participation in development effectiveness. ChildFund Australia, el Instituto de Futuros Sostenibles de la Universidad Tecnológica de Sídney y ChildFund Australia.

²⁶ Johnson, R.; Leiper O'Malley, D. (2018). A young feminist new order: an exploration of why young feminists organise the way they do. Gender and Development, 26(3), 533-550, DOI: 10.1080/13552074.2018.1526370

²⁷ Asker, S.; Gero, A. (2012). The role of child and youth participation in development effectiveness. ChildFund Australia, el Instituto de Futuros Sostenibles de la Universidad Tecnológica de Sídney y ChildFund Australia.

²⁸ Sella, S. (s. f.). From beneficiary to active agent how youth-led grantmaking benefits young people, their communities, and the philanthropic sector. Social Justice Funders Opportunity Brief, (2), 5.

tiempo en ello, cierran el círculo y eligen trabajos que integran la vocación de servicio y la filantropía como parte de la misión de la organización».²⁹

Un ecosistema de financiación más justo y equitativo

- Crea un efecto dominó entre los financiadores, al generar curiosidad e intriga y al provocar un cambio de prácticas (concesión participativa de subvenciones).
- Refuerza la credibilidad y la autenticidad de las prácticas de financiación.
- Mejora la atención a la diversidad en la distribución de los recursos.

Justificación y testimonios:

- Devi Leiper O'Malley y Ruby Johnson, [A young feminist new order: an exploration of why young feminists organise the way they do](#).
- Global Resilience Fund, [Weathering the Storm](#).
- Stanford Social Innovation Review, [How Listening to Constituents Can Lead to Systems Change](#).

«El proceso por el que se crean mecanismos de intercambio de información da lugar a prácticas transversales más equitativas en las organizaciones y a que se realice más trabajo de incidencia. El hábito de consultar la opinión de las partes interesadas en un ámbito genera la inercia de que se consulte también en otros».³⁰

Mejores prácticas de financiación y mayor impacto³¹

- Lleva a adoptar mejores decisiones, políticas y estrategias de concesión de subvenciones.
- Crea un efecto dominó en toda la organización.
- Hace que se llegue al «por qué» en lugar de centrarse en el «qué».
- Permite a los financiadores descubrir grupos emergentes que de otro modo no habrían podido encontrar (concesión participativa de subvenciones).
- Mejora la calidad de los datos y su interpretación, la accesibilidad, el reclutamiento de participantes, el crédito que merece la investigación y la comunicación de los resultados; por lo tanto, aumenta su influencia e impacto (investigación participativa).

Justificación y testimonios:

- Global Resilience Fund, [Weathering the Storm](#).
- The Sillerman Centre, [From Beneficiary to Active Agent How Youth-Led Grantmaking Benefits Young People, Their Communities, and the Philanthropic Sector](#).
- Safer Young Lives Research, [Our Voices Programme, estudio de acción participativa](#).

²⁹ *Ibid.*

³⁰ Marx, M.; Benítez, L.; Cancel, Y., y Smith, K. M. (2021). How listening to constituents can lead to systems change. Stanford Social Innovation Review.
https://ssir.org/articles/entry/how_listening_to_constituents_can_lead_to_systems_change?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now#

³¹ Siller, S. (s. f.). From beneficiary to active agent how youth-led grantmaking benefits young people, their communities, and the philanthropic Sector. Social Justice Funders Opportunity Brief, (2), 5.

«Teníamos un programa sobre seguridad en línea vinculado con un departamento de policía y el representante del departamento señaló: "Su uso es muy sencillo, así que muchos se abren y hablan". Tuvo que intervenir uno de los miembros juveniles de nuestro consejo para apuntar: "A usted le parecerá muy sencillo, pero lo primero que aprendemos en casa es que no hay que hablar nunca con la policía. Por muy bueno que sea el servicio de asistencia, nunca lo llamaría". Nuestra reacción fue algo tipo: "Muy bien. Entonces, ¿qué le faltaría al programa o qué podría cambiarse para que se superara esa barrera?". Si no hubieran participado en esa conversación, sin la voz de las personas jóvenes, lo más probable es que todos hubiéramos seguido pensando que el programa era perfecto y que estaba listo para ponerse en marcha». —Representante de un financiador público estadounidense entrevistado para este estudio.

Una relación más equitativa y basada en la confianza entre los financiadores y las personas jóvenes

- Aumenta el entendimiento y sentido de pertenencia colectivo.
- Crea relaciones de confianza y equidad.
- Contribuye a dismantelar las relaciones de poder existentes entre los financiadores y los beneficiarios gracias al reparto de poder.

Justificación y testimonios:

- CIVICUS, [Obteniendo recursos para grupos y movimientos liderados por jóvenes](#).
- Youth Do It, [Investing in Youth Impact Toolkit](#).
- Elevate Children Funders Group, [Shifting the Field](#).

«Los conceptos de eficiencia, eficacia e impacto han sido definidos tradicionalmente por los donantes y por los expertos en monitoreo y evaluación de maneras que no siempre encajan con la organización de la niñez y la juventud. Por tanto, resulta difícil para sus grupos mostrar la verdadera importancia de su trabajo».³²

Ideas y conclusiones principales

Las ideas y conclusiones principales del estudio se pueden dividir en cuatro áreas. Puede leer los apartados de forma secuencial o hacer clic en los enlaces de los títulos para consultar cualquiera de las áreas.

1. Por qué es importante la participación

- Una participación significativa e inclusiva permite obtener programas de concesión de subvenciones más eficaces, ecosistemas de financiación más equitativos y sociedades más democráticas.
- La concesión participativa de subvenciones puede ser uno de los métodos más eficaces para fomentar la confianza individual, fortalecer los grupos y cambiar las relaciones de poder dentro de la filantropía.

³²Gómez, M. R. et al. (2021). Shifting the Field: Philanthropy's role in strengthening child- and youth-led community rooted groups. Elevate Children Funders Group (ECFG), 1-31.

- La concesión participativa de subvenciones implica otorgar a la juventud poder de decisión real.
- La participación es una oportunidad para establecer conexiones entre los movimientos.
- Sin embargo, no sirve cualquier tipo de participación.

2. Elementos fundamentales para una participación significativa de la niñez y la juventud

- La participación significativa es un proceso a largo plazo, no un proyecto o una iniciativa puntuales.
- La inclusión debe definirse desde el principio: es relevante qué personas menores y jóvenes participan.
- Retribuir a las personas jóvenes por su tiempo y conocimientos especializados no solo es justo, sino que es un requisito imprescindible para que la participación sea inclusiva y equitativa.
- No hay que limitar la participación de las personas jóvenes a los proyectos que se centran en ellas.

3. Cambios clave internos

- La participación significativa tiene el potencial de redistribuir el poder, pero requiere que se reconozcan los errores del pasado de la filantropía.
- La confianza se construye desde el principio y lleva tiempo.
- Debe conocer la estructura de rendición de cuentas aplicable y observarla.
- La participación requiere rediseñar el enfoque de la comunicación y, cuando sea apropiado, debe involucrarse a la juventud para que tome la iniciativa.
- Si se financian proyectos con contenido político, defender una postura política como financiador genera confianza y transmite autenticidad.
- Y una pregunta importante que surgió en la elaboración del estudio: ¿es la dotación directa de recursos a los grupos, colectivos y movimientos liderados por la niñez y la juventud en sí misma la forma más necesaria y con mayor contenido político de participación significativa?

4. Obstáculos para la participación significativa de la niñez y la juventud

- Persiste el adultocentrismo y este provoca tensiones intergeneracionales.
- Para sortear las tensiones intergeneracionales, los financiadores pueden trabajar con las familias y las comunidades.
- En opinión de las personas jóvenes, los financiadores no las toman en serio.
- La brecha digital dificulta la creación de relaciones de confianza.
- Deben introducirse más medidas para trabajar con menores de 18 años.
- Existe una cierta reticencia a trabajar con menores por no saber cómo hacerlo.

1. Por qué es tan importante la participación

Gracias a una participación significativa e inclusiva se pueden crear programas de concesión de subvenciones más eficaces, ecosistemas de financiación más equitativos y sociedades más democráticas. Cada vez hay más pruebas contrastadas, gracias a financiadores progresistas, valientes y, a menudo, feministas, de que la participación no solo es un derecho humano, sino que también puede cambiar las relaciones de poder y la distribución de los recursos.³³ En primer lugar, inclina la balanza de poder dentro de las organizaciones filantrópicas al poner la toma de decisiones en manos de la niñez y la juventud. Se fortalecen, entonces, los movimientos interseccionales, ya que se fomenta la solidaridad entre los grupos y los colectivos que colaboran entre sí en el proceso.³⁴ También se estimula el compromiso cívico en la sociedad en general, ya que se impulsa la adquisición de habilidades, de experiencia y de interés en los procesos democráticos, como las votaciones y la obtención de consensos.³⁵ En 2021, la revista *Stanford Social Innovation Review* llegó a la conclusión de que el «proceso por el que se crean mecanismos de intercambio de información da lugar a prácticas transversales más equitativas en las organizaciones y a que se realice más trabajo de incidencia. El hábito de consultar la opinión de las partes afectadas en un ámbito genera la inercia de que se consulte también en otros».³⁶ Según un estudio del Sillerman Centre, las personas jóvenes que habían colaborado de manera significativa en mecanismos de participación tenían más probabilidades de seguir comprometidos socialmente en los años posteriores.³⁷

La concesión participativa de subvenciones puede ser uno de los métodos más eficaces para fomentar la confianza individual, fortalecer los grupos y cambiar las relaciones de poder dentro de la filantropía.

«En serio, su participación en el proceso, poder escucharlos y darme cuenta de su lucidez o conocer las preguntas que tenían para los colaboradores beneficiarios de las subvenciones... fue eso lo que me abrió los ojos. Uno no puede dejar de pensar que podrían hacer este trabajo mejor de lo que lo estoy haciendo yo». – Representante de un financiador público entrevistado para este estudio.

La concesión participativa de subvenciones, de la que FRIDA fue pionera, pone la decisión sobre el destino de los fondos en manos de los más afectados. Las personas menores, las jóvenes y los financiadores que participaron en el estudio destacaron, de forma reiterada, las ventajas de este modelo: «[...] cuando se trata de una concesión participativa de subvenciones en la que intervengo en el proceso de diseño, me siento más segura, porque conozco tanto el contexto como el resultado de las intervenciones», explicaba una joven activista brasileña que entrevistamos.

³³ Johnson, R.; Leiper O'Malley, D. (2018). A young feminist new order: an exploration of why young feminists organise the way they do. *Gender and Development*, 26(3), 533-550, DOI: 10.1080/13552074.2018.1526370

³⁴ Gómez, M. R. et al. (2021). Shifting the Field: Philanthropy's role in strengthening child- and youth-led community rooted groups. *Elevate Children Funders Group (ECFG)*, 1-31.

³⁵ Seller, S. (s. f.). From beneficiary to active agent how youth-led grantmaking benefits young people, their communities, and the philanthropic Sector. *Social Justice Funders Opportunity Brief*, (2), 5.

³⁶ Marx, M.; Benítez, L.; Cancel, Y., y Smith, K. M. (2021). How listening to constituents can lead to systems change. *Stanford Social Innovation Review*.
https://ssir.org/articles/entry/how_listening_to_constituents_can_lead_to_systems_change?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now#

³⁷ Seller, S. (s. f.). From beneficiary to active agent how youth-led grantmaking benefits young people, their communities, and the philanthropic Sector. *Social Justice Funders Opportunity Brief*, (2), 5.

También se ha comprobado que la concesión participativa de subvenciones es una herramienta muy útil para que las jóvenes entiendan mejor cómo funciona el dinero y para que se sientan más cómodas tomando decisiones financieras en su vida personal. Asimismo, la activista entrevistada observó que su participación en el proceso de concesión de subvenciones modificó su percepción del dinero: para ella, antes era «algo negativo», mientras que ahora se ha convertido en una herramienta para la toma de decisiones. «Nuestra forma de entender el dinero se ha transformado y ahora es hasta algo bueno. Algo que permite, tal cual, que podamos ayudar a las mujeres a tomar decisiones. Aquellas decisiones que ellas crean oportunas y que las favorezcan», añadió.

Ejemplos: El Fondo Global para Mujeres puso a prueba su iniciativa de concesión participativa de subvenciones en 2020. Para ello, invitó al Consejo Asesor de Niñas Adolescentes, formado por 12 jóvenes adolescentes, a estudiar las propuestas, reflexionar conjuntamente sobre ellas y a tomar decisiones sobre financiación. Este modelo se dinamizó con el apoyo de un equipo de consultores que realizaron sesiones de orientación con las asesoras juveniles para reflexionar sobre su relación con el dinero dentro de sus diversos contextos culturales, y debatir la diferencia entre la filantropía convencional y la financiación feminista. Las mujeres realizaron propuestas y reflexionaron de forma colectiva.

Global Fund for Children se asoció con grupos dirigidos por jóvenes para poner en marcha su proceso de concesión participativa de subvenciones a través del Spark Fund, en el que se ha contado con jóvenes de cuatro regiones para decidir sobre cómo se asigna la financiación. Este enfoque permitió que Global Fund for Children llegara a grupos emergentes a los que de otro modo no habría podido acceder.

La participación significativa implica otorgar a la niñez y la juventud poder de decisión real. Una activista juvenil entrevistada, del Reino Unido, describió la concesión participativa de subvenciones como una forma de involucrar a las personas jóvenes «de forma exhaustiva», en lugar de limitar su participación a una serie de consultas al principio del proceso. Considera que la participación significativa es un camino de aprendizaje en el que las personas jóvenes intervienen en todas las fases del ciclo de concesión de subvenciones. Nos dijo: «No basta con consultar a las personas jóvenes. También es importante crear un foro en el que puedan participar de forma significativa en las conversaciones entre los propios financiadores, con varios financiadores, y luego estar realmente en la sala y sentados en la mesa de negociaciones a la hora de decidir qué programas podemos crear y cómo podemos financiar este tipo de trabajo».

La participación es una oportunidad para impulsar conexiones entre los movimientos y dentro de ellos. Tanto si se trata de crear un nuevo grupo asesor como de reunir a colaboradores beneficiarios de diferentes contextos o regiones, los mecanismos participativos ofrecen una oportunidad única para fortalecer la creación de coaliciones y la solidaridad entre movimientos.³⁸ Aunque no se centra en la niñez y la juventud, la investigación de AWID «Towards a Feminist Funding Ecosystem» (Hacia un ecosistema de financiación feminista), también hace hincapié en la

³⁸Open Society Foundations. (2020). *Reimagining power dynamics from within: How foundations can support child and youth participation*.

importancia que podrían tener los procesos participativos a la hora de acabar con los compartimentos estancos y dinamizar la colaboración entre movimientos.³⁹ Reunirse en momentos de crisis o para resolver de forma colectiva los problemas compartidos crea empatía y fomenta la creación de una «cultura solidaria».⁴⁰ Al comprometerse con un proceso participativo a largo plazo, los financiadores proporcionan un espacio para que los actores del movimiento se reúnan varias veces, establezcan relaciones entre sí y se generen oportunidades de colaboración. Algunos financiadores dan un paso más y conceden subvenciones de colaboración a grupos beneficiarios que están dispuestos a trabajar juntos en un proyecto.

Sin embargo, no sirve cualquier tipo de participación.

«Lo que he aprendido de mi propia experiencia personal y del trabajo actual con los financiadores es que conviene distinguir entre aquellas situaciones en que la participación resulta útil y aquellas otras en que solo se emplea esa etiqueta porque la participación se ha convertido en "la forma correcta" de proceder. Una colaboración significativa requiere que pensemos a fondo en el porqué de la participación. Deben examinarse aspectos como cuáles son nuestras intenciones, si podremos rendir cuentas ante las personas jóvenes como consecuencia del proceso y qué obtienen estos de la experiencia». —Jody Myrum, exdirectora de la Fundación NoVo.

Los financiadores deben tener cuidado con el uso simbólico del término "participación", observa Jody Myrum, con quien hablamos para esta investigación. Existe un riesgo real de causar daños si no se dan las condiciones para que la participación sea realmente significativa y tenga capacidad de influir. Hay más posibilidades de que el consejo asesor de una organización feminista disponga de los fundamentos y los mecanismos de rendición de cuentas necesarios para ser decisivo, ya que es más probable que tenga una comprensión y una práctica institucional basada en una perspectiva feminista interseccional. Por ejemplo, es más probable que los altos cargos reconozcan el desequilibrio de poder entre las personas adultas y las menores, o entre los angloparlantes y aquellos para los que el inglés no es su primera lengua. De todos modos, estos modelos pueden vaciarse de contenido en instituciones con una tradición adultocéntrica y patriarcal porque no se dan las condiciones de base: «Aunque la participación tiene el potencial de desafiar los patrones de dominación, también puede ser el medio a través del cual se afiancen y reproduzcan las relaciones de poder existentes».⁴¹

2. Elementos fundamentales para una participación significativa de la niñez y la juventud

La participación significativa es un proceso a largo plazo, no un proyecto o una iniciativa puntuales. Al analizar los enfoques participativos aplicados por diversas organizaciones y

³⁹AWID. (2019). *Towards a feminist funding ecosystem*.

<https://www.awid.org/publications/toward-feminist-funding-ecosystem-framework-and-practical-guide>

⁴⁰Seller, S. (s. f.). *From beneficiary to active agent how youth-led grantmaking benefits young*

people, their communities, and the philanthropic Sector. Social Justice Funders Opportunity Brief, (2), 5.

⁴¹White, S. (1996). *Depoliticising development: the uses and abuses of participation*. *Development in practice*, 1(6).

financiadores, vemos que surge un patrón: la participación es un proceso, no una casilla de verificación ni un proyecto puntual. Se puede empezar a pequeña escala, con lo que sea factible dentro de la organización interesada, pero una participación significativa requiere un esfuerzo, recursos y voluntad política sostenidos, así como estar dispuesto a mostrarse audaz, incómodo y vulnerable. Asimismo, se puede observar que es posible obtener un mayor impacto cuando la niñez y la juventud interviene ya en la fase de diseño.^{42, 43} El estudio también muestra que la participación significativa, cuando se impulsa como un proceso, puede causar un efecto dominó. Los estudios sobre financiadores de activistas jóvenes a favor de la consolidación de la paz indican que incluir a las personas jóvenes desde la fase de diseño permite crear modelos de concesión participativa de subvenciones más significativos, así como sistemas de aprendizaje basados en el diálogo mejor adaptados a la juventud.⁴⁴ Se observaron efectos en cadena similares en casi todos los financiadores entrevistados.

La inclusión debe definirse desde el principio. Los estudios indican que, cuando los financiadores definen la inclusión en un proceso participativo, este también puede crear un efecto dominó. Según el Global Resilience Fund, «aplicar una perspectiva interseccional desde el principio permite que los recursos económicos lleguen a niñas y a mujeres jóvenes que a menudo quedan excluidas del acceso a las oportunidades de financiación».⁴⁵ La naturaleza participativa del fondo, que creó comités regionales para asesorar sobre la concesión participativa de subvenciones, resultó crucial para impulsar este enfoque. Si no se hubiera trabajado de forma participativa, el Global Resilience Fund no habría llegado a los grupos a los que llegó, entre los que estaban aquellos que «a menudo quedan excluidos de las oportunidades de financiación, como las niñas y las jóvenes transgénero, las personas jóvenes no binarias y aquellas que trabajan en favor de los derechos de las personas discapacitadas».⁴⁶ En la plataforma Aceleradora de Igualdad,⁴⁷ las jóvenes diseñaron todos los aspectos del mecanismo del fondo. Como consecuencia, un porcentaje de la financiación se reservó a grupos dirigidos por mujeres jóvenes, a grupos dirigidos por personas indígenas o negras, y a grupos informales o emergentes. Ser inclusivo desde el principio en la creación del mecanismo de concesión participativa de subvenciones permitió distribuir los fondos de una forma más diversa. El Sillerman Centre se hizo eco de esta experiencia y constató que la concesión de subvenciones dirigida por jóvenes puede lograr un reparto de recursos más diverso y representativo.⁴⁸ Si se trabaja con personas menores, un proceso inclusivo también supone tener en cuenta su horario escolar y garantizar que el equipo está cualificado para adaptar las metodologías que correspondan a los distintos grupos etarios. En el caso de las adolescentes en

⁴²Asker, S.; Gero, A. (2012). *The role of child and youth participation in development effectiveness*. ChildFund Australia, el Instituto de Futuros Sostenibles de la Universidad Tecnológica de Sídney y ChildFund Australia.

⁴³Population Council. (2010). *Diseño de un programa centrado en las niñas: un juego de herramientas para desarrollar, fortalecer y expandir programas para niñas adolescentes*.

⁴⁴Claeson, B. (2019). Overcoming barriers to resourcing youth peacebuilders. *Dag Hammarskjöld Foundation*. Development Dialogue Papers, (3), 9.

⁴⁵Global Resilience Fund (2021). Weathering the storm: Resourcing girls and young activists through a pandemic. <https://wearepurposeful.org/wp-content/uploads/2021/05/WTS-Report-FINAL.pdf>

⁴⁶Modungwa, B. et al. (2021). Weathering the storm: Resourcing girls and young activists through a pandemic. *Global Resilience Fund*. <https://wearepurposeful.org/wp-content/uploads/2021/05/WTS-Report-FINAL.pdf>

⁴⁷Aceleradora de Igualdad. (s. f.). *Encuentra tu próxima oportunidad*. <https://eacolectiva.org/es>

⁴⁸Seller, S. (s. f.). From beneficiary to active agent how youth-led grantmaking benefits young people, their communities, and the philanthropic Sector. *Social Justice Funders Opportunity Brief*, (2), 5.

contextos en los que la participación de las niñas en la toma de decisiones no esté muy aceptada, es posible que deba dedicar más tiempo a trabajar con las familias y comunidades para asegurarse de que su participación se entienda y goce de respaldo.⁴⁹

Retribuir a la niñez y la juventud por su tiempo y conocimientos especializados no solo es justo, sino que es un requisito imprescindible para que la participación sea inclusiva y equitativa. Aunque, en la actualidad, la mayoría de los financiadores son conscientes de su importancia, muy pocas organizaciones disponen de políticas y planteamientos claros y coherentes. A medida que se extienda el empleo de prácticas participativas, irá en aumento la demanda de tiempo y conocimientos de las personas jóvenes, así que este trabajo voluntario debe reconocerse.⁵⁰ En el caso de algunos financiadores, existe un cierto rechazo por parte de los altos cargos debido al riesgo que supone remunerar labores de voluntariado que hasta el momento se prestaban de forma gratuita. Muchos se enfrentan a trabas de procedimiento internas que les impiden remunerar a las personas jóvenes de forma directa (sobre todo, a las menores de edad). Por ejemplo, un financiador público con el que tratamos tuvo que sortear una situación complicada al intentar retribuir a una persona joven que vivía en un albergue patrocinado por uno de sus colaboradores. La normativa de la organización colaboradora le impedía entregar dinero a las personas jóvenes. Según nuestra interlocutora, «se acabó otorgando una ayuda a la organización y compraron material deportivo para toda la juventud. Ahora bien, ¿qué sintió esa persona joven al no recibir ese dinero o ese reconocimiento por su esfuerzo personal?». Cuando se aborda el asunto de la retribución para los menores de 18 años, se plantean nuevos y mayores desafíos relacionados con su salvaguarda y posibles obstáculos jurídicos para transferir recursos económicos a los menores en diferentes contextos. También es importante no perder de vista las contrapartidas sin carácter económico, que las personas jóvenes del Sur Global calificaron de especialmente importantes. El valor de la formación, las oportunidades de establecer contactos, el acceso a los responsables de la toma de decisiones, las cartas de recomendación y las referencias se citaron como ejemplos de buenas prácticas de reconocimiento y retribución. En la sección [Por dónde empezar: retribución y presupuestos](#), encontrará consejos y recursos prácticos dirigidos a las organizaciones para ayudarlas a crear sus propias políticas de retribución.

Ejemplo: World Childhood Foundation USA reconoció la necesidad de pagar unos honorarios por horas, ya que esto permite incluir a quienes no se pueden permitir trabajar como voluntarios sin cobrar. Para las personas jóvenes que tienen otras obligaciones, como cuidar a miembros de la familia o trabajar para ayudar con su sustento, la retribución económica les permite involucrarse más.

No hay que limitar la participación de las personas jóvenes a los proyectos que se centran en ellas. Se es proclive a fomentar la participación de la juventud solo en proyectos o áreas que se consideran cuestiones «juveniles», lo que es un reflejo de otras tendencias similares en el sector

⁴⁹Population Council. (2010). *Diseño de un programa centrado en las niñas: un juego de herramientas para desarrollar, fortalecer y expandir programas para niñas adolescentes*.

⁵⁰Johnson, R.; Leiper O'Malley, D. (2018). A young feminist new order: an exploration of why young feminists organise the way they do. *Gender and Development*, 26(3), 533-550, DOI: 10.1080/13552074.2018.1526370

del desarrollo. Los estudios muestran el poder de involucrar a la juventud en cualquier área de trabajo que les interese. World Childhood Foundation USA incluyó a un representante juvenil en su consejo asesor de programas, que se encarga de la dirección estratégica de la concesión de subvenciones de la organización. El consejo es responsable de revisar todas las propuestas de los programas de subvenciones dos veces al año. El representante juvenil es un miembro más del consejo asesor y su función no se limita únicamente a los proyectos de la juventud. Este enfoque ayuda a aportar la perspectiva de la juventud a los demás proyectos, algo que ha supuesto un beneficio para la organización. En palabras de Nicole Epps, ex directora ejecutiva de la organización: «No se trata de decirles que, porque son jóvenes, solo pueden estar en proyectos para jóvenes. Participan en todos nuestros proyectos, lo que ha resultado muy beneficioso, ya que aportan un punto de vista distinto a algunos de los programas o prevén cómo reaccionarán las personas jóvenes».

3. Cambios clave internos

La participación significativa tiene el potencial de redistribuir el poder, pero requiere que se reconozcan los errores del pasado de la filantropía. A la hora de impulsar los procesos de participación de la niñez y la juventud para desarrollar estrategias de financiación, es importante asegurarse de que «tengan sentido, exista reciprocidad y rendición de cuentas y se pueda desempeñar con ellos un papel influyente de verdad», según Jody Myrum. Para lograrlo, los financiadores deben analizar qué pueden hacer para reequilibrar la desigual distribución de poder existente entre financiadores y beneficiarios. En Global Fund for Children, la participación de toda la organización —también de personas de los ámbitos de comunicaciones, operaciones y finanzas— en las conversaciones sobre el cambio de poder fue vital para lograr una reflexión crítica. El equipo mantuvo conversaciones internas sobre el poder que tienen todos sus puestos de trabajo y las formas en que pueden compartir o ceder el poder. El principio del «cambio de poder» se refleja ahora en los métodos de trabajo de la organización: «Se tomó de forma totalmente intencionada la decisión de que esto no se aplicara solo al equipo de programas, sino que se integrara en toda nuestra organización. Todos desempeñamos una función, y todos tenemos un poder y unos privilegios que se manifiestan en las decisiones que tomamos». A menudo, esto puede crear espacios incómodos para los financiadores. Un cambio de poder requiere una reflexión crítica sobre los errores del pasado de la filantropía y realizar un esfuerzo adicional para llegar a la niñez y la juventud de entornos más marginados o tradicionalmente excluidos; por ejemplo, debe dedicarse el tiempo suficiente a obtener el consentimiento de los menores de 18 años, conviene crear formas no digitales de participación para aquellos con acceso limitado a Internet, etcétera.

La confianza se construye desde el principio y lleva tiempo. La mayoría de los financiadores, las personas menores y las personas jóvenes con los que hablamos coincidieron en señalar que la confianza es un componente básico de la participación significativa. Una exdirectora de la Fundación NoVo explica que, al establecerse una relación de confianza a largo plazo, los colaboradores beneficiarios se sienten cómodos para hablar de los problemas y retos que comparten los movimientos, algo que, de otro modo, no habrían exteriorizado ante un financiador.

Esto permitió establecer un diálogo mucho más sincero y a entender mejor las necesidades de los movimientos y del papel que puede desempeñar un financiador por medio de los recursos y del acompañamiento: «Cuando se crean relaciones y se trabaja para eliminar esas barreras, en la medida de lo posible, pueden mantenerse conversaciones muy sinceras y transparentes, incluso las realmente difíciles. Se necesita tiempo y una misma, como representante de la entidad financiadora, también tiene que estar dispuesta a mostrarse vulnerable», admite Jody Myrum. No se puede generar confianza a corto plazo. Por ejemplo, con los recursos de un financiador privado, se quería crear un nuevo fondo participativo: el Fondo de Innovación para los Derechos de la Niñez; en ese caso, se acordó un período de diseño inicial de un año, ya que se era consciente del tiempo y del esfuerzo que requiere generar la confianza necesaria en las comunidades locales y diseñar un proceso participativo multilingüe.⁵¹

La participación requiere rediseñar el enfoque de la comunicación y, cuando sea apropiado, debe involucrarse a la juventud para que tome la iniciativa. Las personas menores y jóvenes obtienen la información, sobre todo, a través de las redes sociales, un espacio complicado en el que consumen a diario información errónea o desinformación.⁵² Por lo tanto, los financiadores deben replantearse su estrategia de comunicación para involucrar a la niñez y la juventud. Si carecen de personal en planta con las competencias necesarias, tendrán que plantearse contratar a personas jóvenes como empleadas o bien subcontratar la prestación de este servicio a consultores juveniles de forma externa. Por ejemplo, World Childhood Foundation USA contrató a un bloguero de 14 años para crear sus materiales de comunicación. Según Nicole Epps, la ex directora ejecutiva a la que entrevistamos: «Se trata de una generación muy implicada y hacemos un flaco favor a nuestra labor si no la incluimos. En buena medida, el trabajo realizado ha surgido de un entorno fantástico y todos queremos tener un impacto y lograr un cambio. Si no incluimos las voces de la juventud, nos las estaremos perdiendo».

Es relevante qué personas menores y jóvenes participan. La participación en sí misma es una cuestión política. Debe determinarse con quién se cuenta, cómo se identifican y qué poder tienen.⁵³ La participación puede cambiar el poder en la filantropía, pero si no se basa en los principios del feminismo interseccional, el anticolonialismo y el antirracismo, corre el riesgo de reforzar un espacio que ya es exclusivo. Se debe hacer un esfuerzo para involucrar a diversos grupos de personas menores y jóvenes; entre ellos, a aquellos con menos experiencia en este tipo de iniciativas, a los de las zonas rurales, a los que tienen un acceso limitado o nulo a Internet o a los dispositivos digitales, a los menores de 18 años, incluidas las adolescentes, las personas jóvenes LGBTQIA+, la niñez y la juventud con discapacidades, las personas jóvenes negras e indígenas y aquellas que no hablan inglés como lengua materna. Como se señala en un trabajo, «cuando se invita a la niñez y a la juventud a participar en las conversaciones, es importante mirar más allá del carisma para asegurarse de que representan legítimamente a sus grupos de interés y de que ya

⁵¹Seminario web sobre la concesión participativa de subvenciones. (2021). *Practice-based lessons from girls- and youth-led participatory grantmaking*. <https://www.youtube.com/user/HannahPwelfare/featured>

⁵²Goulds, S. et al. (2021). Entre la verdad y la mentira. *Plan International*, 1-48.
<https://plan-international.org/uploads/2022/02/sotwgr2021-commsreport-sp.pdf>

⁵³White, S. (1996). Depoliticising development: the uses and abuses of participation. *Development in practice*, 1(6).

están situados dentro de redes sólidas». ⁵⁴ Durante el estudio, se detectó que muchas personas menores y jóvenes están en varios consejos de asesoramiento o comités para la concesión participativa de subvenciones. En el caso de las oportunidades presenciales, se suele seleccionar por conveniencia a quienes pueden acceder fácilmente a los visados, tienen experiencia previa, no necesitan acompañantes (normalmente mayores de 18 años) o hablan inglés, en lugar de aplicar un proceso de selección que reconozca la diversidad de experiencias y prevea el tiempo necesario para la preparación, el perfeccionamiento de las capacidades y la obtención de visados con plazos más prolongados. Se tiende a excluir a los menores de 18 años porque tienen menos experiencia que los mayores.

¿Qué significa adoptar una postura política?

Las nuevas investigaciones sobre la dotación de recursos a las jóvenes proponen crear un marco de financiación transformador que proporcione «una base conceptual que reconozca las opresiones sistémicas que perpetúan la desigualdad y que suministre los recursos directamente a las jóvenes o a sus aliados para desafiar y transformar las relaciones y estructuras de poder». ⁵⁵ Los investigadores lo oponen a un marco transaccional «que considere a las niñas como meras beneficiarias de determinados servicios y de la satisfacción de necesidades básicas, sin reconocer su capacidad de acción; a menudo, vinculado a la consecución de un objetivo concreto, totalmente desconectado de los sistemas y contextos sociales, políticos, económicos o de otro tipo en los que se provee esa financiación». ⁵⁶ En un contexto de financiación, la participación es necesariamente política porque significa tener voz y voto sobre dónde está el poder y hacia dónde se mueve. Puede tratarse de poder financiero (decidir qué grupos reciben dinero), poder estratégico (decidir cuáles son las prioridades de financiación) o incluso poder de conocimiento (tener la información, las habilidades lingüísticas y las herramientas para poder desenvolverse en el sistema). Cuando hablamos de adoptar una postura política nos referimos a la necesidad de reconocer este desequilibrio de poder, reconocer dónde reside el poder y pensar en cómo podría redistribuirse de forma más equitativa. Hablamos de la necesidad de reconocer la capacidad de acción de la niñez y la juventud. Si la participación no se basa en una concepción del poder, los financiadores corren el riesgo de reforzar esos desequilibrios de poder; por ejemplo, al involucrar solo a la niñez y la juventud que habla inglés y tiene experiencia previa. También existe el peligro de tratar un síntoma y no la raíz sistémica del problema; por ejemplo, al seguir financiando solo a las organizaciones del Norte Global, dirigidas por personas adultas, en lugar de dar prioridad a las que lideran las luchas por la justicia social en sus propias comunidades.

Si se financian proyectos con contenido político, tener claras las propias convicciones y lo que se defiende genera confianza y autenticidad. En su estudio de 2019 sobre el ecosistema de la financiación feminista, ⁵⁷ AWID instaba a los financiadores a utilizar su poder para abogar por el cambio: «requieran más participación significativa a otros financiadores. Utilicen su poder y sus relaciones con otros financiadores y con otros responsables de la toma de decisiones, incluidos los

⁵⁴ Open Society Foundations. (2020). *Reimagining power dynamics from within: How foundations can support child and youth participation*.

⁵⁵ Arutyunova, A.; Babchek, A. (2022). *Resourcing adolescent girls to thrive*. <https://www.resourcinggirls.org>

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ AWID. (2019). *Towards a feminist funding ecosystem*.

<https://www.awid.org/publications/toward-feminist-funding-ecosystem-framework-and-practical-guide>

gobiernos».⁵⁸ Además de reconocer la financiación como una labor política, es importante reconocer también a la niñez y la juventud como actores políticos. «Los financiadores se sienten menos cómodos financiando la creación de movimientos y el activismo de la juventud», explica Vanessa Stevens, de Global Fund for Children. Los aportes de los activistas juveniles a este estudio mostraron la importancia de este reconocimiento, no solo para ganarse la confianza y el respeto de los financiadores, sino porque esta comprensión es fundamental para poder realizar un trabajo de participación significativa.

Ejemplo: Desde su creación, FRIDA, el único fondo participativo dirigido por jóvenes feministas del mundo, ha seguido un planteamiento político, de forma consciente y sin complejos, conocedor de su capacidad de acción y del sistema capitalista y patriarcal en el que opera. Algunas de sus ex directoras ejecutivas conjuntas afirmaban que «si realmente queremos ver un cambio, no podemos reproducir en nuestras propias organizaciones, grupos y colectivos las mismas estructuras opresivas ni el patriarcado interiorizado».⁵⁹ Un [artículo reciente](#) de las directoras ejecutivas conjuntas de FRIDA sobre la donación de 10.000.000 de dólares de MacKenzie Scott (la exesposa del propietario de Amazon, Jeff Bezos) arroja luz sobre una nueva forma de entender las políticas de aceptación de fondos procedentes de sociedades que son responsables de violaciones de derechos humanos en todo el mundo.⁶⁰

Debe conocer la estructura de rendición de cuentas aplicable y observarla.

*«La financiación de movimientos y activistas debe considerarse un privilegio. En un mundo tan desigual, donde los que disponen de dinero y de recursos han ostentado el poder durante tanto tiempo, es comprensible que operemos en un sistema en el que los financiadores exigen a los beneficiarios o a los activistas que observen sus restricciones. Sin embargo, si realmente queremos cambiar las relaciones de poder y empezar a desarticular los sistemas opresivos y desiguales, tenemos que asegurarnos de que, cuando se faciliten recursos económicos, los financiadores no se centren solo en rendir cuentas ante los donantes, sino también ante los activistas a los que entregan los fondos».*⁶¹

Human Rights Funders Network (Red de Financiadores en Derechos Humanos) recomienda integrar la rendición de cuentas como un principio básico para la concesión de subvenciones y la define como la «obligación de reconocer que nuestras propias instituciones y nosotros mismos somos responsables ante las organizaciones, los activistas y los movimientos a los que apoyamos».⁶² ¿Qué significa esto en la práctica? Según el examen documental y las entrevistas realizadas, implica crear mecanismos de rendición de cuentas centrados en la niñez y la juventud, y compartir los resultados y las recomendaciones (en un lenguaje accesible y comprensible) tras

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Johnson, R.; Leiper O'Malley, D. (2018). A young feminist new order: an exploration of why young feminists organise the way they do. *Gender and Development*, 26(3), 533-550, DOI: 10.1080/13552074.2018.1526370

⁶⁰ Ranganathan, D. (2022). El dinero es político. FRIDA. <https://youngfeministfund.org/es/el-dinero-es-politico/>

⁶¹ Johnson, R.; Leiper O'Malley, D. (2018). A young feminist new order: an exploration of why young feminists organise the way they do. *Gender and Development*, 26(3), 533-550, DOI: 10.1080/13552074.2018.1526370

⁶² Hillar, A.; Guidetti, D. (2022). The human rights grantmaking principles: A tool to transform philanthropy. *Philanthropy Europe Association*. <https://philea.eu/opinions/the-human-rights-grantmaking-principles-a-tool-to-transform-philanthropy/>

solicitar las aportaciones de la niñez y la juventud. Consiste en compartir información sobre los procesos, las políticas, las prácticas, las finanzas y sobre el planteamiento de participación juvenil internos. En el caso de la niñez y la juventud —sobre todo, en el de los adolescentes de menor edad—, habrá que reservar tiempo para simplificar el lenguaje y eliminar la jerga. Supone crear una comunidad, ya sea a través de los miembros o de los beneficiarios, asesores y simpatizantes, y ofrecer formas significativas de influir en la toma de decisiones a diferentes niveles. Por ejemplo, hacer que su comunidad o sus miembros elijan el consejo directivo.⁶³

Y una pregunta importante que surgió en la elaboración del estudio: ¿es la dotación directa de recursos a los grupos, colectivos y movimientos liderados por la niñez y la juventud en sí misma la forma más necesaria y con mayor contenido político de participación significativa?

Es imposible no hacer hincapié en lo importante que es una financiación flexible y sostenible para los grupos de la niñez y la juventud. Los estudios de FRIDA⁶⁴ y MamaCash⁶⁵, así como otras investigaciones recientes sobre el panorama de la financiación de las adolescentes acreditan sobradamente, y de forma reiterada, el peso que tiene la financiación directa, así como el apoyo y el acompañamiento no financiero asociados a esta. Una activista juvenil ucraniana admitía lo siguiente: «*Como organización, cuando recibimos financiación flexible, lo entendemos como un gesto directo y sincero, una conexión auténtica, y se siente que no, que nunca se traicionaría esa confianza*». Esta guía práctica pretende reflexionar sobre dónde encajan los recursos directos dentro del espectro de la participación y llega a la conclusión de que son totalmente transversales.

En el punto de mira: El Fondo de Innovación para los Derechos de la Niñez (CRIF)

«¿Cuándo se han puesto recursos —es decir, el poder— en manos de las niñas sin que de ello haya surgido algo bello y poderoso?», Dra. Ramatu Bangura, directora del CRIF

El Fondo de Innovación para los Derechos de la Niñez (CRIF) apoya el desarrollo de estrategias y la concesión de subvenciones participativos con la niñez y la juventud en África Occidental y América. El CRIF fue financiado en un principio por una fundación privada que reconoció la importancia de centrarse en la experiencia de los más afectados, pero también reconoció sus propias limitaciones a la hora de coordinar los mecanismos de participación. Uno de los problemas es que las fundaciones privadas no suelen estar preparadas para gestionar la concesión participativa de subvenciones centrada en la juventud o para otorgar un gran volumen de subvenciones locales en varios países; sobre todo, si se debe trabajar con jóvenes o grupos que no están constituidos legalmente. Al advertir que no podía encargarse de la concesión participativa de subvenciones de forma directa, el financiador apostó por transformar las estructuras y las relaciones de poder mediante terceros. El CRIF se basa en los principios del feminismo interseccional, la participación significativa, el antirracismo y el anticolonialismo, y es una oportunidad para que los financiadores transformen las relaciones de poder mediante la concesión participativa de subvenciones.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ FRIDA. (2016). *Brave Creative Resilient: The global state of young feminist organising*. https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/frida-awid_field-report_final_web_issuu.pdf

⁶⁵ FRIDA, MamaCash. (2018). *Girls to the Front*. <https://www.mamacash.org/en/report-girls-to-the-front>

El fondo contrató a una persona con experiencia en la concesión de subvenciones que había trabajado con jóvenes, un perfil esencial para un fondo con participación significativa dirigido a la juventud. Dado que su principal grupo de interés era la niñez y la juventud, el CRIF empezó por ellos y creó su primera cartera de concesión participativa de subvenciones con un comité mundial que trabajaba en cuatro idiomas. Con la ayuda de dicho comité se analizó dónde residía el poder en ese momento y dónde querían que residiera. El financiador inicial no estableció ningún plazo y especificó que debía dedicarse el tiempo necesario para realizar las indagaciones y establecer las relaciones que fueran precisas. A causa de la pandemia, todo el proceso de concepción del CRIF fue virtual. El CRIF proporciona una retribución y los participantes deciden qué apoyo adicional debe asignarse a partir del diálogo con la juventud. Han aprendido que es importante ser claros en cuanto a los términos y las expectativas, pero que se debe ser flexible con la estrategia y el presupuesto para satisfacer las necesidades de la juventud a medida que estas surgen. La directora del CRIF, la Dra. Ramatu Bangura afirma que «para hacer frente al adultocentrismo hay que transferir el dinero a la juventud. Son la apuesta más segura de este sector. Los que han despilfarrado los recursos son, sobre todo, los más pudientes; en su mayoría, personas adultas».

4. Obstáculos para la participación significativa de la niñez y la juventud

El adultocentrismo es un problema persistente y sigue provocando tensiones intergeneracionales en las organizaciones, los movimientos y la filantropía. Una joven activista explicó que, cuando trabajaba con otros activistas más mayores, estos no tenían en cuenta sus opiniones; la trataban como si tuviera menos conocimientos y como si le faltara experiencia sobre el sistema que todos intentaban cambiar. Este trato hizo que se sintiera impotente e incapaz de participar de forma significativa en las conversaciones: «Ellos, al llevar años en el sistema, saben cómo va todo, qué funciona y qué no. Y tenían la suficiente confianza en sí mismos como para hacerse cargo sin más del debate. En ese aspecto en concreto, la verdad, me sentí muy impotente». Otra activista juvenil de Sierra Leona explicó que socavar las opiniones de la juventud puede silenciarla e impedir que siga participando. Si no reconocemos y abordamos el adultocentrismo, corremos el riesgo de perder la oportunidad de construir un movimiento intergeneracional y una acción colectiva prósperos. El concepto de interseccionalidad debe incluir un reconocimiento del adultocentrismo y dar espacio a la niñez y la juventud para que compartan sus visiones del mundo: *«Como somos un fondo feminista, nuestro objetivo es ser interseccionales. La interseccionalidad incluye el ser intergeneracional»*, señalaba Aissata Sall del Fondo Global para Mujeres. Un adultocentrismo arraigado e interiorizado también hace que las personas menores tarden más en sentirse cómodas y en abrirse. Un investigador de una fundación para la niñez de una gran empresa recuerda la siguiente anécdota: «en uno de nuestros proyectos de investigación, se tardó un poco más en establecer una relación con la persona menor, porque no estaba acostumbrada a que una persona adulta le hiciera preguntas. Por lo tanto, se requerirá más tiempo o deberá incorporarse una introducción lúdica para que las personas menores se sientan cómodas».

Para sortear las tensiones intergeneracionales, los financiadores pueden trabajar con las familias y las comunidades

«Hay que colaborar y construir relaciones significativas con aquellos que están cerca de la niñez y la juventud en esa región o directamente con las personas jóvenes, según cuál sea la estructura y lo que sea apropiado. Recuerdo que alguien llamó una vez "paracaidismo extractivo" a lo que hacen los financiadores que llegan sin más, se apropian de lo que necesitan y luego desaparecen. Cuando el trato se plantea como una transacción sin crear relaciones, nadie se implica de forma significativa».
—Representante de una fundación privada entrevistado.

Jody Myrum, exdirectora de la Fundación NoVo, señaló que también surgen tensiones intergeneracionales en los movimientos: «Cuando se apoya a la juventud de los colectivos sociales, es muy importante hablar con las personas jóvenes y con otras personas de los movimientos de los que forman parte para poder entender toda la amplitud del trabajo que se está realizando y considerar cómo se puede ayudar sin perpetuar estas tensiones». Aissata Sall, del Fondo Global para Mujeres, puso otro ejemplo de tensión intergeneracional en la comunidad, derivada de las normas sociales de género que limitan la participación y el liderazgo de las niñas. Las personas adultas de la comunidad temían que el hecho de centrarse en las niñas las politizara, ya que entendían que estas debían estar en la escuela en lugar de organizarse y liderar: «En efecto, debe producirse un cambio en algunas regiones dentro de los movimientos... Queremos apoyar la solidaridad y el diálogo intergeneracionales. Creemos que son cruciales porque el adultocentrismo es real». Esto muestra la importancia de interactuar con las personas adultas que desempeñan un papel fundamental en la vida de aquellas que están en su niñez o juventud (como los miembros de la familia y la comunidad, así como los líderes tradicionales y religiosos).

En opinión de las personas menores y jóvenes, los financiadores no las toman en serio.

«En cuanto a las barreras, tengo la impresión de que no se nos [toma] en serio. Somos la generación Z y estamos orientados a la tecnología. Actuamos con rapidez. Y en el mundo de las subvenciones hay mucha burocracia que nos impide actuar con rapidez. Por ejemplo, el grupo asesor quería tener una cuenta de Instagram, pero el financiador no nos dejó porque no confiaba en que pudiéramos gestionarla».
—Joven activista brasileña

Esta actitud hacia la juventud suele presentarse bajo el velo de la «burocracia» o los «protocolos» y, a menudo, provoca un sentimiento de desconfianza, que impide que las personas jóvenes participen de forma significativa. Un joven líder de Zimbabwe explicó que se sintió descorazonado cuando no se cumplió el compromiso de integrar a un joven líder de un grupo asesor en el consejo directivo: «[...] a veces, cuando ellos quieren algo de nosotros, no nos dejan en paz hasta que lo hacemos. En cambio, cuando nosotros pedimos cuestiones de este tipo, se lo toman con toda la calma del mundo. Cualquiera diría que es para ganar tiempo o que nos tienen ahí para aparentar o algo parecido». Esta experiencia demuestra la necesidad de delimitar las expectativas tanto al principio como a lo largo de todo el proceso, de mejorar la transparencia sobre lo que se puede

lograr, y de llegar a un acuerdo de colaboración entre iguales sobre cómo comunicarse y trabajar juntos. Un activista juvenil del Reino Unido comentó que las personas adultas solo respetan a las jóvenes si ya han participado previamente en un trabajo similar: «[...] [los financiadores y filántropos] dirán algo así como... "te seleccionamos porque tienes experiencia con esto, por tus logros con aquello". Y parece que es la vara para validar nuestro trabajo, pero hace que me pregunte qué pasa con los que no tienen experiencia o no han logrado algo parecido. Así que creo que si se quitaran la meritocracia de encima, los financiadores confiarían más y darían poder a más jóvenes». Si el reclutamiento se basa en la meritocracia, también es mucho más probable que excluya a los menores de 18 años, sobre todo a las adolescentes y a quienes tienen un acceso digital limitado, que no dispondrán de tanta experiencia previa.

La brecha digital dificulta la creación de relaciones de confianza. Una activista juvenil a la que entrevistamos señaló la existencia de una enorme brecha digital en términos de infraestructura entre los países del Norte Global y los del Sur Global. Para muchas comunidades del Sur, tener acceso a Internet y a un dispositivo informático se considera un lujo, sobre todo para las adolescentes.⁶⁶ Las personas menores y jóvenes suelen pedir prestados los teléfonos o los equipos portátiles de sus familiares para participar en los foros virtuales. Esto no lo entienden a menudo los financiadores del Norte Global, que no siempre prevén partidas para cubrir las necesidades de acceso adicionales de quienes tienen limitaciones digitales; por ejemplo, relacionadas con los dispositivos o los paquetes de datos. También puede dificultar la formación de relaciones de confianza, y esta carencia se ha agravado con el COVID-19. Según nuestra interlocutora, «Si los donantes ya no confiaban en las personas jóvenes antes, ¿cómo van a hacerlo ahora cuando ni siquiera pueden verlas? Es más, ¿cómo van a confiar en la gente que no tiene una conexión estable a Internet? Creo que la situación actual solo ha servido para menoscabar aún más la confianza». Otra activista del Perú se quejó de que, cuando las personas jóvenes no pueden comunicarse adecuadamente debido a la inestabilidad de las conexiones a Internet, los financiadores suelen interpretarlo como que no se toman el trabajo en serio.

Deben introducirse más medidas para trabajar con menores de 18 años. No podemos dejar de mencionar la tendencia de los financiadores a trabajar con personas jóvenes de más edad, mayores de 18 años o incluso de más de 20 años, de forma que excluyen, ya sea de forma intencionada o indirecta, a las personas menores de 18 años. Esto se debe a menudo a la preocupación por la salvaguarda, que se acentúa cuando se transfiere dinero a adolescentes. Un financiador público al que entrevistamos comentaba: «En términos de salvaguarda y de otras consideraciones, no creo que el equipo se sintiera preparado para ello. Así que la gran pregunta que nos hacemos es cómo debemos proceder. ¿Cómo podemos hacerlo de forma correcta y segura? Esto hace que surjan muchas preguntas sobre el reconocimiento y el pago, hasta el punto de que todo se vuelve un poco confuso y complicado». Hay opiniones encontradas sobre cuándo se debe obtener el consentimiento de los padres para llevar a cabo un trabajo político que estos podrían no apoyar. En muchos países también hay restricciones legales para transferir dinero a menores de 18 años. No obstante, no es imposible. Varios financiadores y ONGI⁶⁷ han trabajado con grupos dirigidos por

⁶⁶ Plan International. (2021). Entre la verdad y la mentira (p. 4).

⁶⁷ Entre ellas, FRIDA, Purposeful, Mama Cash, Madre y Plan International.

niñas o centrados en ellas para transferirles los fondos de forma segura y proporcionar el acompañamiento y el apoyo adicionales necesarios para gestionar el dinero.

Existe una cierta reticencia a trabajar con la niñez por no saber cómo hacerlo. Otro obstáculo para trabajar con la niñez es el miedo a equivocarse o a no tener los conocimientos necesarios para trabajar con menores de 18 años. Un financiador público reconoció que este temor surgía también en el equipo: «Muchos miembros de nuestro equipo no fueron contratados necesariamente por tener conocimientos de participación de la niñez y la juventud. Así que hay personas con experiencias muy diversas en el equipo. Por tanto, algunos se sienten más cómodos trabajando con veinteañeros que con adolescentes». En los casos en que las organizaciones apoyan la participación significativa de la niñez, estas han contratado a personas (a menudo jóvenes) con una gran experiencia en la dinamización de metodologías centradas en la niñez. También han impartido formación sobre salvaguarda, participación significativa, poder y privilegios al personal de toda la organización, no solo a los equipos que están en contacto directo con menores. Esto significa que el equipo financiero o el de subvenciones también tiene experiencia y está preparado para transferir el dinero a los adolescentes o para trabajar con ellos, sus familias o los colaboradores locales.

Sección 3. Una herramienta y un modelo para financiadores

Modelo visual e instrucciones prácticas

[Consulte el modelo visual, El tapiz de la participación, aquí.](#)

El tapiz de la participación

Tapices de hilo y tela, tejidos con intención, para crear historias visuales.

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

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

1. Los principios básicos son los cimientos de la práctica participativa.
2. Cuatro niveles de participación con una entidad (organización/funcionamiento; programación/concesión de subvenciones; influencia; monitoreo, evaluación y aprendizaje), con sus correspondientes puntos de partida y mecanismos de participación.
3. Decidir con qué personas menores y jóvenes trabajar en función de quiénes forman parte de la red de la institución.

4. Cuatro intensidades de participación (asesoramiento, toma de decisiones, codiseño y dotación de recursos a organizaciones dirigidas por la niñez y la juventud).

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

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

1. Principios básicos

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

Principio	¿Cómo sería la participación significativa con este principio y sin él?
1. Un proceso, no un proyecto. Aunque se empiece con algo pequeño, deben obtenerse los recursos, el tiempo y el compromiso necesarios para que sea significativo.	Con él: El compromiso no es puntual. Puede prolongarse varios meses, durar un año o ser permanente. Puede disponer de personal asignado específicamente y de un plan definido de principio a fin. Sin él: Se trata de consulta puntual en la que participan jóvenes que no tienen ninguna relación previa con la organización.
2. Sentido de pertenencia compartida Deben ofrecerse oportunidades para que se influya de verdad en parte del proceso o en su totalidad.	Con él: Claridad sobre en qué casos desempeñarán las personas menores y jóvenes un papel en la toma de decisiones en un proceso y cómo deberá procederse, con funciones claras especificadas en sus condiciones de referencia. Sin él: Se consulta a las personas menores y jóvenes, pero estas no están seguras de qué se hará con sus aportes. El control y el sentimiento activo de pertenencia son mínimos.
3. Seguridad y coherencia No deben causarse perjuicios y hay que mitigar cualquier riesgo potencial para la niñez y	Con él: Existe un proceso de presentación de informes y un centro de coordinación definidos para el proceso participativo; todas las personas menores o jóvenes entienden sus obligaciones y las del personal de la

la juventud.	entidad. Sin él: No existe un plan en caso de que se produzca o se denuncie un incidente de salvaguarda. No hay expertos en salvaguarda en el equipo.
4. Inclusión La inclusión debe ser una prioridad desde el principio y deben garantizarse las condiciones necesarias para que personas menores y jóvenes diversas participen y lideren.	Con él: El proceso es receptivo y accesible a las necesidades de las personas menores y jóvenes de diversas identidades y orígenes. La entidad es flexible y proporciona apoyo y recursos adicionales; por ejemplo, para fomentar la igualdad lingüística y en materia de discapacidad. Sin él: El trabajo se realiza con un grupo homogéneo, sin que se tengan en cuenta las necesidades de accesibilidad o la inclusión lingüística.
5. Interseccional Deben reconocerse las identidades y realidades diversas e interseccionales de la niñez y la juventud.	Con él: Se crea un espacio para entender y abordar la complejidad de las personas menores y jóvenes con múltiples identidades sociales y políticas que se entrecruzan, y cómo esto da lugar a diferentes discriminaciones o privilegios. Se trabaja para acabar con los compartimentos estancos que separan los distintos ámbitos de financiación. Sin él: Se aborda a las personas jóvenes centrándose en un solo asunto, pasando por alto las complejidades a las que se enfrentan.
6. No extracción y retribución Debe valorarse el tiempo, la experiencia y la contribución de las personas; se debe ser claro con las intenciones y deben emplearse mecanismos de información y reconocimiento durante todo el proceso.	Con él: Se aplica una política de contrapartidas justa y clara (tanto económicas como de otro tipo) que pueden incluir una remuneración, oportunidades de formación y cartas de recomendación. Las personas menores y jóvenes se sienten valorados y reconocidos. Se especifica por adelantado cómo se utilizarán los aportes y en qué casos se pueden establecer reciprocidades. Sin él: Tras sus aportes, no se transmite a las personas menores y jóvenes ningún tipo de reconocimiento o información tangible a cambio de su tiempo y sus conocimientos; se produce una apropiación de sus puntos de vista.
7. Experimentación e repetición Debe preverse suficiente tiempo y flexibilidad para el aprendizaje y la adaptación continuos.	Con él: Se prevé suficiente tiempo en el proceso de planificación para probar ideas y realizar adaptaciones. Se crean espacios de diálogo sobre el aprendizaje para fomentar una reflexión sincera.

	Sin él: Se dispone de un plazo limitado sin margen para corregir la planificación, si es necesario, ni para probar las ideas propuestas por la juventud.
8. Valentía y apertura Uno debe estar preparado para mantener conversaciones incómodas, asumir riesgos calculados y sentirse vulnerable.	Con él: Hay espacios dentro de los equipos y con las personas jóvenes para establecer un diálogo sincero e intercambiar información. Se está dispuesto a recibir críticas, a sentirse torpe y a aprender. Sin él: No hay predisposición a recibir comentarios y se evitan los procesos participativos por el miedo a equivocarse.
9. Rendición de cuentas Se reconoce a las personas menores y jóvenes como actores políticos. Se acepta el trabajo de cambio sistémico que uno mismo debe realizar.	Con él: Se denuncia el neocolonialismo y el patriarcado en el espacio filantrópico. Se utiliza el poder que se tiene para abogar por que otros cambien su poder. Sin él: Se persiste en un uso del lenguaje que describe a las personas menores y jóvenes como beneficiarias. Hay resistencia a discutir sobre los movimientos y el activismo o a financiarlos.
10. Intención y paciencia Debe tenerse un plan claro que prevea el tiempo suficiente para trabajar bien.	Con él: Se desarrolla un proceso participativo a largo plazo con margen de maniobra y adaptación. Se dedica tiempo a la formación del personal. Sin él: Se trabaja de forma apresurada para cumplir un plazo interno, de modo que se intenta empezar un proceso participativo sin crear antes una base.

2. Puntos de partida y mecanismos de participación

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

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

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



3. Las personas jóvenes de su red

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

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

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

4. Cuatro intensidades de participación

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

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



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

- Podría participar el personal más joven, grupos beneficiarios liderados por la niñez y la juventud, grupos asesores, o personas menores y jóvenes que trabajen con grupos beneficiarios al

servicio de la niñez y la juventud.

- **Codiseño:** se trata de un proceso profundamente colaborativo y que requiere muchos recursos, en el que la niñez y la juventud participa y tiene poder de decisión durante todo el proceso. El codiseño se emplea cada vez más como metodología para crear conjuntamente programas, campañas y estrategias con personas menores y jóvenes. Requiere tiempo, personal dedicado y con experiencia, recursos económicos (para garantizar la accesibilidad, así como el reconocimiento del tiempo y los conocimientos de los implicados), apertura y disposición a la vulnerabilidad.
 - Normalmente, esto se hará con un grupo asesor que podría estar formado por a) personas menores y jóvenes externas a la organización, pero con experiencia o identidades relevantes; b) personas menores o jóvenes relacionadas con colaboradores beneficiarios dirigidos por personas adultas, o c) representantes de colaboradores beneficiarios liderados por la niñez y la juventud.
- **Dotación de recursos a la gestión dirigida por la niñez y la juventud.** Al proporcionar recursos de forma verdaderamente flexible —de manera directa o a través de una entidad de concesión participativa de subvenciones que trabaje de modo directo con grupos dirigidos por la niñez o la juventud—, un financiador puede lograr sus objetivos programáticos y organizativos a través de este enfoque participativo en el que la confianza desempeña una función mayor.

Consejos sobre cómo empezar

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

Antes de empezar:

- Evalúe en qué punto de su recorrido se encuentra y qué capacidad real tiene. Si es necesario, fíjese un objetivo poco ambicioso y asegúrese de que se dan las condiciones para obtener una participación e influencia significativas.
- Asegúrese de que dispone del apoyo pleno de la alta dirección. Tal vez deba recopilar estudios de casos y ejemplos relevantes. La sección «¿Por qué es necesaria la participación de la niñez y la juventud?» de esta guía práctica también puede resultarle útil.
- Cambie la acción puntual por el proceso de colaboración: elaborar una estrategia de participación de la niñez y la juventud puede ser un buen punto de partida.
- Asigne un presupuesto específico para la accesibilidad, la interpretación, las medidas de inclusión, el personal y la formación, los paquetes de datos y la retribución.
- Si trabaja con menores de 18 años, determine qué tipo de consentimiento deberá obtenerse de los padres o tutores. Estudie los distintos métodos que pueden emplearse para obtener el consentimiento sin excluir a las personas con un acceso digital limitado; por ejemplo, las llamadas telefónicas o WhatsApp. Asegúrese de que los formularios de consentimiento sean sencillos, accesibles y estén traducidos al idioma local.

- Forme a las personas adultas de la organización, no solo sobre la participación significativa, sino también sobre la interseccionalidad, el antirracismo, el anticolonialismo, la salvaguarda y la inclusión. Plántese la posibilidad de colaborar con otras organizaciones para llevar a cabo esta tarea; por ejemplo, las dirigidas por la juventud. Si tiene previsto trabajar con menores de 18 años, este tipo de organizaciones tendrán experiencia práctica en el trabajo con la niñez. Entre los recursos recomendados para la formación personal y de los equipos figuran los siguientes:
 - [Me and White Supremacy](#) de Layla F. Saad.
 - [A guide to ally-ship](#) de Black Lives Matter.
 - [Recursos contra el racismo](#) para personas blancas (libros, podcasts, artículos, películas y series de televisión, redes sociales de organizaciones recomendadas, etcétera).
 - Para las organizaciones con sede en el Reino Unido: [Los cursos de EW Group](#).
 - La [Herramienta de autoevaluación sobre diversidad e inclusión](#) de CIVICUS.
- Confeccione políticas de salvaguarda, gestión de riesgos y retribución. Plántese la posibilidad de elaborarlas junto con la niñez y la juventud. Asegúrese de diseñar una política de salvaguarda que equilibre la seguridad y la capacidad de acción. Si es necesario, contrate para la formación a una organización especializada en seguridad digital que imparta cursos al personal de la entidad, a la niñez y a la juventud.
- Utilice las actividades de creación de redes de la [sección 5](#) para definir con qué personas menores y jóvenes participará, y aprenda a garantizar que el grupo sea diverso e inclusivo, lo que incluye tener en cuenta cuestiones como el idioma, los horarios escolares o laborales y cualquier necesidad de acceso.

Por dónde empezar:

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

- No tenga miedo de trabajar con menores de 18 años. Tómese el tiempo necesario para comprender las etapas de desarrollo de la niñez y la juventud. Contrate personal con experiencia en el trabajo con personas menores y jóvenes de diferentes edades.
- Ofrezca medios para la recuperación, espacios lúdicos y de atención. Debe ser consciente de que muchas personas menores y jóvenes han experimentado vivencias traumáticas y no han podido acceder a mecanismos de apoyo.
- Prevea un procedimiento de derivación a otras instituciones para aquellos casos que su organización no pueda atender.
- Deberá responder de sus decisiones ante las personas menores y jóvenes: prevea mecanismos de rendición de cuentas centrados en ellas. Identifique su jerarquía de rendición de cuentas. Establezca mecanismos de información: la comunicación debe continuar cuando sus aportaciones hayan finalizado.

Reconocimiento y uso de su poder:

- Reflexione sobre las dinámicas de poder que pueden darse si le pide a la niñez y la juventud (que tal vez reciban ayudas de su entidad o trabajen en organizaciones financiadas por ella) que se involucren en un proceso participativo. Quizás deba contratar a consultores externos para que medien en las conversaciones delicadas o le convenga establecer mecanismos para intercambiar comentarios de forma anónima.
- Sea coherente con lo que predica. Si se financian proyectos con contenido político, los financiadores deben mostrar también determinación política en sus medidas y prácticas.
- Identifique los compartimentos estancos y tire abajo sus muros. Las iniciativas de participación ofrecen la oportunidad de crear relaciones, impulsar la formación de coaliciones y la acción colectiva transversal entre movimientos.
- Requiera más participación significativa a otros financiadores. Utilice su poder y sus relaciones con otros financiadores y con otros responsables de la toma de decisiones, incluidos los gobiernos.

Por dónde empezar: Presupuestos para una participación significativa

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

Consideraciones presupuestarias generales:

- Costos de personal: contratación de expertos o subcontratación de consultores experimentados, entre ellos, consultores juveniles.
 - Si se trabaja con menores de 18 años, los consultores deben tener experiencia en el trabajo con adolescentes, no solo con personas jóvenes en general.

- También puede ser necesario ofrecer recursos adicionales de salvaguarda; por ejemplo, disponer de un centro de coordinación específico para la salvaguarda.
- Concesión de subvenciones directas (incluye los apoyos otorgados a través de la concesión participativa de subvenciones).
- Subvenciones para actos o para la acción colectiva.
- Presupuesto para cubrir los gastos menores, como el costo de los datos, los viajes y el cuidado de los niños o las niñas.
- Retribución para los grupos asesores, los comités de codiseño y los comités de revisión de la concesión participativa de subvenciones.
- Presupuesto para cubrir el costo de las retribuciones no económicas, como las sesiones de formación.
- Consultores externos de evaluación participativa.
- Actividades y preparación de campañas de incidencia.
- Recuperación y atención general; por ejemplo, apoyo psicosocial, sesiones de terapia con asesores, etcétera.
- Traducción e interpretación, incluida la traducción de los formularios de consentimiento si se trabaja con menores de 18 años.
- Costos de accesibilidad para discapacitados; por ejemplo, ayudas audiovisuales, interpretación del lenguaje de signos.
- Paquetes de datos para reuniones virtuales.
- Presupuestos de colaboración que permitan realizar y fomentar actividades que impulsen la cohesión entre los grupos y sean autogestionadas.

Ejemplo de costos de participación de un grupo asesor en un proceso de diseño de estrategias:

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

Ejemplos de costos de creación de un proceso de concesión participativa de subvenciones:

- Uno o dos miembros del personal dedicados a coordinar el proceso y, si corresponde, a gestionar el panel; por ejemplo, un director del programa y un coordinador del programa.

- Un porcentaje del tiempo del personal de subvenciones y finanzas, administración y salvaguarda.
- Presupuesto para interpretación, traducción y para apoyar otras necesidades de accesibilidad.
- Paquetes de datos y, en su caso, dispositivos si los miembros no poseen un teléfono o un equipo portátil y necesitarán uno para participar en las reuniones.
- Presupuesto para desplazamientos físicos si tiene previsto que haya reuniones presenciales (vea más abajo).
- Presupuesto para actividades de bienestar, atención y recreación; por ejemplo, sesiones de recuperación con un profesional terapéutico o pequeñas subvenciones para actividades de bienestar dirigidas por la niñez o la juventud.
- Presupuesto para contraprestaciones económicas o de otro tipo (vea el apartado siguiente para obtener más información).

Ejemplos de costos de talleres y actos presenciales:

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

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

Otras consideraciones presupuestarias para las reuniones presenciales:

- Interpretación y traducción.
- Alquiler de la sala.
- Personal adicional para atender las necesidades generales, de salvaguarda y de logística.

- Personal, profesionales o consejeros terapéuticos.
- Partidas para cubrir el cuidado de las personas menores o la pérdida de ingresos si el joven que asiste tiene obligaciones de cuidado o trabaja.
- Conductores/transporte.

Herramientas y recursos:

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

Por dónde empezar: Retribución de personas menores y jóvenes

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

El documento sugiere que se observe el siguiente proceso para crear desde cero una política de remuneración:

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

- c) Pago en concepto de salario o pago único. Esto debe estar en consonancia con la política de empleo de la organización.

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

Cuestiones que hay que tener en cuenta si va a establecer una política de remuneración:

- ¿Ha examinado el estudio preliminar con el personal pertinente, incluidos los especialistas de Recursos Humanos, Finanzas y cualquier persona que trabaje con voluntarios, ya sean niñas, jóvenes o adultas?
- ¿Puede pedir a las organizaciones homólogas ejemplos sobre los criterios que aplican? En este momento existen pocos ejemplos o estos son prácticamente inexistentes, pero esperamos que, a medida que más organizaciones comiencen a retribuir a la niñez y la juventud, podrá intercambiarse más información sobre ejemplos y políticas.
- ¿Existen espacios discretos y seguros en los que pueda reunirse con otros financiadores que también estén probando enfoques de la retribución para compartir sus conclusiones y experiencias?

Recomendaciones generales:

- No se olvide del valor y la importancia de la remuneración no dinerarias. No se trata solo de los pagos y los reembolsos dinerarios. Al definir su planteamiento de la remuneración, debe invertir tiempo en comprender qué puede tener valor, desde el punto de vista de la niñez y la juventud, en términos de formación, acceso a redes de relaciones u otros contactos.
- En el caso de los comités mundiales o regionales con jóvenes de diferentes partes del mundo, los datos muestran que funciona mejor definir una remuneración igual y determinada. Tenga en cuenta la consideración que aparece más abajo sobre los valores de mercado. En el caso de los grupos que se reúnen en un país de contexto, la retribución podría ajustarse al costo de la vida local.
- En cuanto al modo de pago de la retribución económica, pueden emplearse métodos como las transferencias bancarias, las transferencias electrónicas, el pago a un padre o tutor, PayPal, el pago a una organización local asociada o el pago en efectivo.
 - Si su organización no ha realizado nunca pagos a la niñez o la juventud, informe a su equipo financiero desde el principio para que tengan tiempo de establecer un proceso. También pueden necesitarse datos que no siempre se obtienen con facilidad, como los códigos IBAN/SWIFT.

- Hable con las personas menores o jóvenes al principio de cada proceso para entender cómo se pueden hacer los pagos. Tal vez se deba establecer un enfoque personalizado para cada uno de ellos. Gestione las expectativas si es probable que el proceso lleve tiempo.
- Algunos financiadores con grupos o comités asesores involucran siempre a las mismas adolescentes o jóvenes, que reciben cientos o miles de dólares de varias organizaciones sin una gestión adecuada de los riesgos asociados, como la reacción de la comunidad o las envidias de sus compañeros. Cuando cree un nuevo grupo, averigüe si los participantes tienen otros compromisos y analice los riesgos que pueden darse y las formas de mitigarlos.
- Si se trata de reembolsar gastos, intente organizar un régimen de viáticos con su equipo de finanzas en lugar de pedir comprobantes, ya que este sistema puede resultar poco práctico y no es viable en todos los contextos.
- El documento señala que, tanto si se trata de pagos a personas menores como a personas jóvenes, la remuneración no debe estar muy por encima del valor de mercado. Caso contrario, las familias, las comunidades y los amigos podrían oponerse.

Consideraciones adicionales para trabajar con menores de 18 años:

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

Ejemplo: Retribución por un proceso de concesión participativa de subvenciones⁶⁸

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

⁶⁸ Inspirado en un documento que se publicará próximamente sobre retribuciones y voluntariado.

adquirirán nuevas habilidades en la gestión de proyectos, la concesión de subvenciones y la gestión financiera, y establecerán relaciones nuevas con otros grupos de jóvenes.

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

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

Herramientas y recursos:

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

Por dónde empezar: Salvaguarda, cuidado y bienestar

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

Funders Safeguarding Collective ha establecido las siguientes exigencias para crear y aplicar un enfoque de salvaguarda responsable:⁶⁹

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

Consideraciones generales:

- Conviene establecer una política clara de salvaguarda antes de poner en marcha cualquier iniciativa de participación infantil o juvenil. Aunque las personas jóvenes sean mayores de 18 años, pueden darse problemas de salvaguarda y se tiene la responsabilidad de no causar perjuicios. Pueden existir vulnerabilidades o darse otros riesgos relacionados con sus identidades o con experiencias previas.
- Debe acordarse un proceso de notificación de incidentes e identificarse un centro de coordinación de salvaguarda específico. Todo el personal que trabaje directamente con personas menores debe haber superado una verificación de seguridad avanzada.
- Estudie varias formas de obtener el consentimiento; por ejemplo, por medio de una nota de voz en WhatsApp o de una conversación telefónica para explicar todo el proceso antes de solicitar el consentimiento por escrito a través de correo electrónico, WhatsApp o SMS. Las formas alternativas pueden ser especialmente útiles si los padres hablan un dialecto local y también ayuda a crear confianza con los padres y tutores.
- Si dispone del consentimiento para utilizar la imagen, el nombre o la cita de alguien, plantéese si conviene comprobar el consentimiento cada mes aproximadamente, aunque este sea válido para entre 6 y 12 meses (o de manera indefinida, como ocurre a veces). En el activismo, los riesgos pueden cambiar de forma súbita dentro de un contexto político. Lo que era seguro hace dos meses, puede ser arriesgado en este momento.
- Debe establecerse una política clara para obtener el consentimiento. Puede optarse por obtener siempre el consentimiento de los padres o por acordar con las personas menores y jóvenes en qué casos y por qué motivos debe obtenerse el consentimiento de los padres. Por ejemplo, puede que los padres no apoyen el trabajo político, por lo que, en el caso de

⁶⁹Participatory Grant-making Community y Funder's Safeguarding Collaborative. (evento de 2022). Safeguarding and participatory grant-making.

los espacios organizativos cerrados y privados (a diferencia de los foros públicos), se puede decidir que no se solicitará a los padres su consentimiento.

- Todo el personal debe recibir formación de salvaguarda sobre el poder, los privilegios y los prejuicios, basada en la comprensión del colonialismo, el patriarcado y el antirracismo.
- Si las personas menores y jóvenes con los que se trabaja participan en el activismo político o la labor de incidencia, considere la posibilidad de desarrollar una evaluación de riesgos con ellos, basada en la comprensión del espacio cívico. Puede tratarse de una simple discusión para hacer una lluvia de ideas sobre los riesgos y las acciones que podrían llevarse a cabo para mitigarlos. Si se considera oportuno, las personas adultas de confianza del contexto o de la región también deberían participar en la reflexión sobre los posibles riesgos.
 - Una evaluación de riesgos debe ser un documento vivo que se revisa a lo largo del tiempo con otros compañeros y compañeras relevantes, con las personas menores y las jóvenes.
- Si va a ofrecer una retribución económica a las personas y las jóvenes, deben analizarse y mitigarse los posibles riesgos asociados (por ejemplo, la reacción negativa de la familia o la comunidad, las envidias de los pares o las leyes locales que restrinjan la transferencia de dinero a las personas menores o a los grupos informales).
- No debe pensarse solo en el daño de las personas adultas a las que están en su niñez, sino también del que se produce entre las personas menores o jóvenes. En el caso de los grupos de edades e identidades mixtas, hay que ser consciente de las dinámicas de poder dentro del grupo y alcanzar un pacto conjunto sobre cómo comportarse y tratarse. Cuando haya menores de 18 años o personas con otras vulnerabilidades susceptibles de exponerse a situaciones de peligro dentro del grupo, plantéese si deben adoptarse medidas adicionales, como incorporar un miembro del personal en cada subgrupo de trabajo o acordar normas sobre la comunicación individual entre los miembros del grupo.
- En el caso de los actos, talleres y sesiones virtuales, tenga en cuenta que pueden surgir riesgos nuevos en materia de seguridad digital y protección de datos o agravarse los existentes. Plataformas como Zoom permiten adoptar medidas, como impedir las conversaciones individuales entre participantes o limitar el acceso a las pantallas compartidas.

Consideraciones para determinados tipos de vinculación:

- En el caso de los grupos asesores, tal vez deba establecer, junto con los miembros, un plan de bienestar colectivo para que nadie muestre signos de agotamiento y para crear un espacio positivo de atención mutua.
- En el caso de los estudios participativos, si se trabaja con asuntos delicados, se corre el riesgo de reactivar traumas o de volver a traumatizar a las personas menores y las jóvenes que han vivido experiencias difíciles. Debe preverse ayuda adicional y el asesoramiento de investigadores experimentados sobre cómo gestionar el proceso de forma ética y sin causar daños.
- En el caso de la concesión participativa de subvenciones, tomar decisiones de financiación que tienen implicancias para los miembros de su comunidad es una carga que puede causar estrés y ansiedad. Conviene crear un espacio que permita, en todo momento, reflexionar sobre este reto y es imprescindible contar con presupuesto y recursos humanos para proporcionar un apoyo adicional en materia de bienestar, cuidado y salud mental.

- En el caso de la concesión participativa de subvenciones, asegúrese de eliminar cualquier dato sensible o de carácter personal de las solicitudes antes de distribuirlas para que se estudien. La anonimización no solo hace que el proceso de toma de decisiones sea más justo, sino que también garantiza la protección de los datos y limita el riesgo de que se produzcan violaciones de la seguridad de estos.
- En el caso de que haya colaboradores beneficiarios que necesiten apoyo adicional en materia de salvaguarda, considere la posibilidad de ofrecerles formación sobre esta materia, asistencia individual, ayuda para redactar políticas de salvaguarda para proyectos concretos y espacios de aprendizaje para que puedan intercambiar información entre ellos.

En el punto de mira: La política de salvaguarda feminista de FRIDA

En 2020, FRIDA publicó su política de salvaguarda feminista,⁷⁰ en la que, de forma intencionada, sitúa al mismo nivel la seguridad de la niñez y la juventud y su capacidad de acción. Según FRIDA, un enfoque feminista «debe incorporar la capacidad de acción de la niñez y la juventud y tiene en cuenta su activismo en la evaluación y la gestión de los riesgos a los que se enfrentan».⁷¹ También supone un análisis explícito del patriarcado para comprender los mayores riesgos a los que se enfrentan las niñas y las jóvenes cuando participan en el activismo y la organización de carácter político, como, por ejemplo, las reacciones negativas de su comunidad o de sus familias. Un enfoque feminista explora el impacto de la masculinidad tóxica en la salvaguarda. En la práctica, esto implica incluir a la niñez y la juventud en el proceso de análisis de riesgos, mantener conversaciones con ellos sobre los riesgos con los que deben convivir en su contexto, y también abordar con ellos cuestiones sobre el consentimiento, entre otras, con respecto a si se debe solicitar el consentimiento de sus padres y cómo debe hacerse.⁷²

Herramientas y recursos:

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

⁷⁰FRIDA. (2020). 2020 Safeguarding policy.

<https://youngfeministfund.org/wp-content/uploads/2020/11/FRIDAs-Safeguarding-Policy.pdf>

⁷¹Veitch, H.; Baigazieva, S. (2021). Safeguarding for youth activism: Taking a feminist approach. Rejuvenate.

<https://rejuvenate.global/safeguarding-for-youth-activism-taking-a-feminist-approach/>

⁷²Ibid.

Ejemplos de enfoques de participación

A fondo: Codiseño para el desarrollo de la estrategia del programa

Punto de partida: Desarrollo de la estrategia organizativa

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

Nivel: Toma de decisiones

*«El codiseño es una práctica altamente colaborativa en la que distintas personas ponen en común sus habilidades, conocimientos, contexto cultural y experiencias vividas para hallar soluciones a desafíos apremiantes. Esta metodología se centra en las experiencias vividas por aquellos que experimentan la realidad de los desafíos en cuestión».*⁷³

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

Adecuado para...

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

Recursos indispensables:

- ¡Tiempo suficiente! De 6 a 12 meses, según el tipo de programa que se codiseñe y de si se repetirá el modelo a partir de las lecciones aprendidas.
- Funciones bien definidas para el equipo de codiseño y los miembros del personal implicados.
- Al menos, un miembro del personal con experiencia en codiseño y metodologías participativas, preferentemente con experiencia como activista juvenil.
- Presupuesto para interpretación y traducción (si trabaja con más de un idioma) y apoyo para otras necesidades de acceso (por ejemplo, si trabaja con jóvenes con discapacidad).

⁷³Srikantharajah, A. (2020). The power of radical collaboration. Co-designing solutions in partnership with youth. CIVICUS.

- Paquetes de datos y, en su caso, dispositivos si las personas menores y las jóvenes no poseen un teléfono o equipo portátil y necesitarán uno para participar en las reuniones.
- Retribución clara por el tiempo y la experiencia que se pide a las personas jóvenes.
- Presupuesto para desplazamientos físicos si tiene previsto que haya reuniones presenciales y seguro de viaje, cuando corresponda.

Consideraciones:

- Dada la importancia de la creación de relaciones en el codiseño, se recomienda celebrar talleres, preferentemente presenciales. Si se organizan talleres presenciales con jóvenes de varios países, debe preverse un mínimo de 2 a 3 meses para la logística relacionada con los visados y los viajes.
- Si se impulsa un proceso de codiseño virtual, celebre sesiones durante de varios meses sin superar las cuatro horas por sesión (con actividades de movimiento, animación y descansos incluidos). Trabajar por tareas en grupos pequeños entre sesiones es un modelo híbrido eficaz y fomenta que se creen relaciones más estrechas entre los miembros del grupo.
- Si se trabaja con adolescentes o se crean grupos de edades mixtas, los miembros del personal deben tener experiencia en el trabajo con adolescentes y en el desarrollo de metodologías adaptadas a la niñez.
- Tal vez sea necesario que el grupo reciba formación sobre los privilegios de poder y los sesgos, o reflexionar sobre cómo funciona el reparto de poder dentro de un grupo.
- Para las personas menores y las jóvenes que tienen menos experiencia en este tipo de procesos, considere la posibilidad de establecer llamadas informativas y de preparación en pequeños grupos o de forma individual. Conviene hablar con ellos después de las sesiones de diseño y, durante la moderación de estas, debe prestarse atención a si participan mucho o poco.
- Deben crearse canales de comunicación continua.⁷⁴ Esto debe decidirse con el grupo sin perder de vista los distintos grados de alfabetización digital y de acceso que pueda haber.
- Informe sobre los resultados y reconozca su trabajo. Es fundamental que informe a los participantes sobre lo que ha sucedido al final con los asuntos tratados en las sesiones de codiseño. Esto genera confianza, garantiza que el proceso no tenga un enfoque extractivo y permite una mayor armonización.
- Si se trabaja con adolescentes o grupos de edad mixtos, hay que tener en cuenta lo que es apropiado para los grupos de menor edad (por ejemplo, no conviene juntar a una niña de 15 años con dos jóvenes de 24 años). Hay en juego dinámicas de poder relacionadas con el género y riesgos de salvaguarda. Plantéese si debe incluirse un miembro del personal en estos grupos.
- En el mismo sentido, intente fomentar la colaboración entre personas con diferentes niveles de experiencia, sin perder de vista lo que puede suceder en un grupo pequeño;

⁷⁴Srikantharajah, A. (2020). The power of radical collaboration. Co-designing solutions in partnership with youth. CIVICUS.

por ejemplo, que las personas jóvenes con más experiencia ocupen más espacio del que les corresponde.

Inspiración de otras organizaciones:

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

A fondo: Grupo asesor sobre el diseño de la estrategia y la concesión participativa de subvenciones

Punto de partida: Programación/concesión de subvenciones

Mecanismo: Desarrollo participativo de estrategias

Nivel: Codiseño

*«No basta con sentarlos en la mesa; tenemos que asegurarnos de que participen en la constitución de esta y de que recorran el camino con nosotros desde el principio».*⁷⁵

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

⁷⁵Open Society Foundations. (2020). *Reimagining power dynamics from within: How foundations can support child and youth participation*.

Adecuado para...

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

Recursos indispensables:

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

Consideraciones

- Analice los criterios del grupo para garantizar que sea lo más diverso y representativo posible; por ejemplo, en cuanto a los niveles de experiencia necesarios y la diversidad e interseccionalidad de las identidades que deben estar representadas.
- Piense en el reclutamiento de los miembros y en si conviene publicar una convocatoria abierta, por medio de sus redes, o crear un grupo a partir de los colaboradores beneficiarios.
- Tómese el tiempo que necesite para averiguar si los solicitantes pertenecen también a otros comités o consejos asesores. En ese caso, habría un mayor riesgo de agotamiento de los participantes y se podrían reforzar espacios exclusivos en lugar de extender la experiencia a personas menores o jóvenes que no hayan tenido aún esa oportunidad.
- Si se trabaja con adolescentes o se crean grupos de edades mixtas, los miembros del personal deben tener experiencia en el trabajo con adolescentes y en el desarrollo de metodologías adaptadas a la niñez.
- Tal vez sea necesario que el grupo reciba formación sobre los privilegios de poder y los sesgos, o reflexionar sobre cómo funciona el reparto de poder dentro de un grupo.
- Para las personas menores y las jóvenes que tienen menos experiencia en este tipo de grupos, considere la posibilidad de establecer llamadas informativas y de preparación en pequeños grupos o de forma individual.
- Deben crearse canales de comunicación continua.⁷⁶ Esto debe decidirse con el grupo sin perder de vista los distintos grados de alfabetización digital y de acceso que pueda haber.

⁷⁶Srikantharajah, A. (2020). The power of radical collaboration. Co-designing solutions in partnership with youth. CIVICUS.

- La coordinación de un grupo de este tipo lleva tiempo, requiere confianza y formar relaciones. Asegúrese de contar con personal especializado en la empresa que pueda gestionar el grupo y mantener dichas relaciones.

En el punto de mira: El Consejo Asesor de Niñas Adolescentes del Fondo Global para Mujeres (AGAC)

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

Inspiración de otras organizaciones:

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

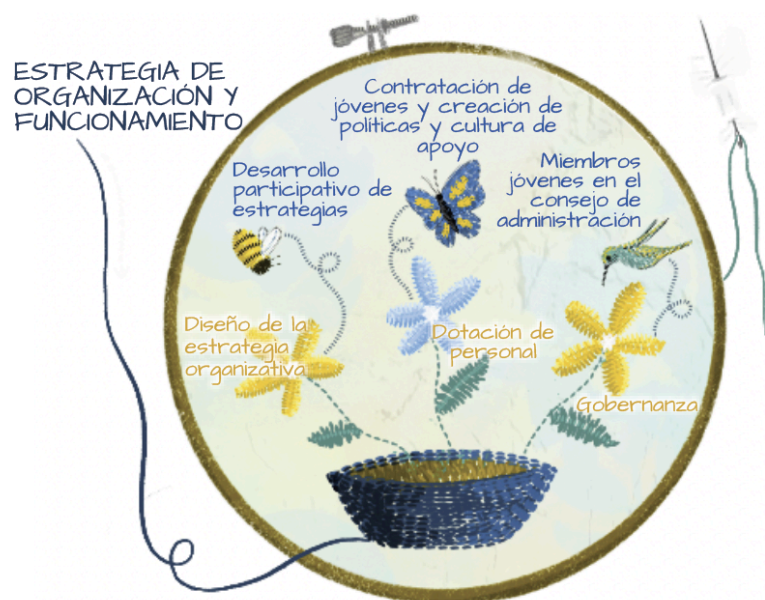
Herramientas y recursos:

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

Sección 4. Consideraciones prácticas sobre los diferentes mecanismos de participación

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

Estrategia y funcionamiento organizativos



Contratación de personas jóvenes y creación de estructuras, políticas y cultura organizativas que les doten de influencia

La contratación de expertos en la vinculación de la niñez y la juventud es vital para impulsar cualquier sistema de participación significativa. Siempre que sea posible, es una buena idea contratar a las propias personas jóvenes para que dirijan este trabajo. Al contratar a jóvenes para gestionar los procesos participativos, los procesos de codiseño centrados en la juventud y las colaboraciones juveniles, se genera confianza y se promueve un diálogo abierto.⁷⁷ Sin embargo, ser joven no lo convierte a uno de forma automática en un aliado de los grupos infantiles y juveniles. Los valores y la experiencia de estas personas jóvenes deben estar en consonancia con los grupos de personas menores y jóvenes con los que trabajan y, al igual que cualquier adulto que trabaje con jóvenes, deben tener un profundo conocimiento de los privilegios y del poder que ejercen en el contexto de un fondo de financiación, así como de sus propios sesgos.

⁷⁷Restless Development. (s. f.). Working better together.
https://restlessdevelopment.org/wp-content/uploads/2021/01/2101_Restless_YC_Recommendations_v4.pdf

Consideraciones:

- Debe impartirse formación, al igual que a todo el personal, sobre la salvaguarda, el poder, los privilegios y los sesgos inconscientes.
- Considere la posibilidad de desarrollar un programa de mentorías entre iguales, que ponga en contacto al personal más joven con el más veterano para que la experiencia sea mutuamente beneficiosa.
- Proporcione oportunidades de crecimiento, aprendizaje y exposición; por ejemplo, apoye al personal más joven para que explique su propio trabajo ante los altos cargos, represente a la organización en el exterior y realice cursos de desarrollo profesional.
- Fomente la creación de grupos y redes de apoyo y solidaridad internos.
- Proporcione formación en liderazgo feminista a todas las personas, sobre todo a las que tienen a otras a su cargo.
- Establezca vías claras de ascenso profesional.
- Los salarios y las prestaciones deben estar en consonancia con la política de recursos humanos de su organización, y debe reconocerse, asimismo, que la experiencia remunerada no es la única experiencia que aporta valor. El voluntariado y la experiencia organizativa también pueden contribuir al bagaje, los conocimientos y la pericia de alguien, y deben reflejarse en el presupuesto.
- Plantee la posibilidad de incluir en el presupuesto partidas para ofrecer oportunidades de desarrollo profesional.
- Los miembros jóvenes del personal o los becarios remunerados deben ser retribuidos según la política de recursos humanos de su organización. Si se encuentran en el Sur Global y trabajan a distancia, considere la posibilidad de proporcionar financiación adicional para necesidades como el wifi o los espacios de coworking.
- Cuando existan políticas restrictivas en cuanto a los años de experiencia, intente mejorar la capacidad organizativa por medio de la valoración de la experiencia vivida por las personas jóvenes y haga lo posible para reducir las barreras.
- Reflexione sobre la experiencia que aportan a la organización. Aunque una persona joven no tenga 10 años de experiencia laboral remunerada, puede tener 10 años de experiencia como voluntaria, organizadora e impulsora de movimientos. Esto no es compatible con una función y un salario de nivel inicial.

Inspiración de otras organizaciones:

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

Desarrollo participativo de estrategias

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

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

Consideraciones:

- Deben definirse unas condiciones de referencia claras para los participantes. En ellos, debe constar el compromiso temporal y las responsabilidades exigidas, así como una declaración inequívoca sobre si se tendrá poder de decisión sobre algún elemento o sobre todos ellos, o si se trata solo de un proceso consultivo.
- Se recomienda celebrar una serie de sesiones exploratorias, ya sea de forma virtual o presencial, para recoger los aportes iniciales y, a continuación, diseñar sesiones para cocrear los elementos del programa.
- Si está iniciando un nuevo programa en una zona en la que no se tienen redes de contactos, se puede involucrar a la niñez y a la juventud a través de socios, grupos y organizaciones locales. De este modo, se generará confianza desde el principio.
- Contrate a coordinadores locales para que adapten los planes de las sesiones y las preguntas de aprendizaje al contexto local y para que dirijan ellos mismos las sesiones.

- Deje tiempo suficiente. De nueve a doce meses, como mínimo, es lo ideal para permitir que se establezcan relaciones y se formen grupos asesores o alianzas locales.
- Deben incorporarse mecanismos de rendición de cuentas desde el principio. Decida de antemano cuándo y cómo informará de su análisis del proceso y sobre cómo ha dado forma a la estrategia. Las sesiones de validación o de comentarios también pueden ofrecer un espacio para fomentar la creación de coaliciones y el trabajo colectivo entre movimientos.
- Esté abierto a la experimentación y a la repetición. Si surgen ideas que no se le habrían ocurrido o que no habría elegido, ¿puede dedicar tiempo a probarlas o a verificarlas con otras partes interesadas?
- Sea sincero sobre el poder de decisión que tendrá la niñez y la juventud. No pasa nada si solo se otorgan facultades consultivas; sin embargo, es importante comunicar con claridad su grado de influencia. ¿Qué otros niveles de aprobación y aporte podrían afectar el resultado? Si no se aceptó una recomendación, esté preparado para explicar el motivo y gestionar las expectativas por adelantado.

En el punto de mira: El proceso de diseño de la estrategia de la iniciativa de la Fundación NoVo por los derechos de las adolescentes

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

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

El enfoque participativo transformó la estrategia de NoVo: «Es una forma de adquirir conocimientos y obtener aportes para la estrategia, porque se está repitiendo y aprendiendo sobre la marcha, con personas que están haciendo activamente el trabajo... Y, por supuesto, se introdujeron matices en la estrategia y se modificó como consecuencia de las sesiones», declaró

Jody Myrum, exdirectora de programas de NoVo. «También fue muy importante que, mientras dedicábamos el tiempo necesario a la obtención de propuestas y al codiseño con las niñas, las personas jóvenes y sus aliadas adultas, nunca dejamos de conceder subvenciones. Una de las mejores maneras de aprender es otorgar subvenciones y establecer relaciones con las personas que realizan el trabajo. Esto no debería detenerse mientras se elabora la estrategia, tanto por lo exhaustivo del aprendizaje que proporciona como porque nuestro trabajo como otorgantes de subvenciones es mover el dinero».

Gobernanza juvenil: Consejos de administración y afiliados

*«¿Hasta qué punto puede hablar cómodamente un joven organizador comunitario si está sentado junto a alguien que ha trabajado en la filantropía durante décadas o si le superan en número los donantes blancos y ricos que han puesto el dinero sobre cuyo uso se debate?».*⁷⁸

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

Las organizaciones de afiliados o las organizaciones en las que los miembros de la comunidad tienen poder legítimo de decisión, como CIVICUS, también tienen la oportunidad de apostar por la diversidad de forma consciente y aumentar la afiliación entre determinados grupos o comunidades. Amnistía Internacional, por ejemplo, desarrolló una estrategia dirigida a la juventud con el objetivo específico de aumentar su número de afiliados jóvenes.⁷⁹

⁷⁸Toussaint, K. (2021). This foundation let youth organizers decide where to give its money.

Fast Company. <https://www.fastcompany.com/90698464/this-foundation-let-youth-organizers-decide-where-to-give-its-money>

⁷⁹Amnistía Internacional. (2016). ¡Jóvenes, fuerza, acción! Estrategia internacional para el trabajo con jóvenes 2017-2020 <https://www.amnesty.org/es/documents/act10/5368/2016/es/>

Consideraciones:

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

Inspiración de otras entidades:

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

En el punto de mira: Learning for Well-being Foundation

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

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

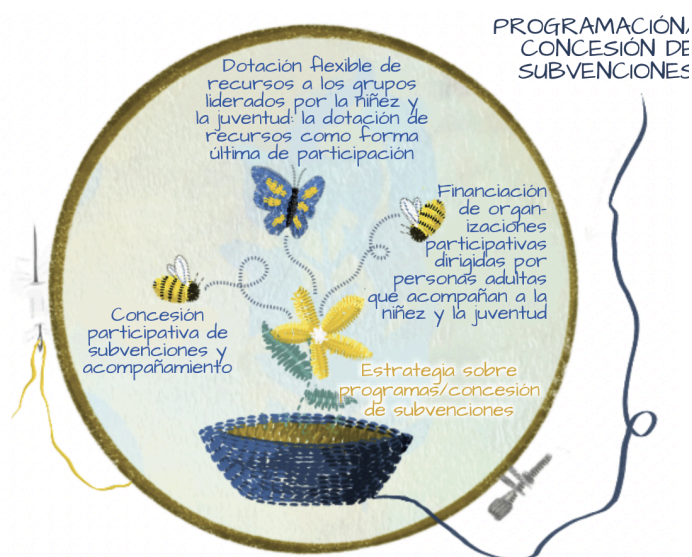
Las personas jóvenes recibieron orientación antes de cada reunión para asegurarse de que entendían los documentos del consejo. Los miembros más veteranos del consejo aprendieron a adaptar los documentos para que fueran más accesibles y transparentes. Ambos consideran que el proceso ha sido positivo: «Los miembros más jóvenes del consejo directivo han aportado puntos de vista nuevos a los debates sobre gobernanza, no solo por su edad, sino también por la experiencia vivida y por las identidades interseccionales que representan. Los miembros más veteranos del consejo de administración también valoran de forma positiva la dinámica renovada del consejo, que ahora resulta más humana y más significativa para todos los que colaboran».⁸⁰

⁸⁰ Extracto de una publicación de próxima aparición de Learning for Well-being Foundation

Herramientas y recursos:

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

Concesión de subvenciones



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

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

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

Concesión participativa de subvenciones y acompañamiento

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

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

Consideraciones:

- Si el objetivo es que la niñez y la juventud decidan sobre la financiación que se distribuye entre las organizaciones lideradas por la niñez y la juventud, debe establecerse qué personas menores y jóvenes tomarán las decisiones; podría implicarse en la adopción de decisiones a los beneficiarios actuales, a antiguos beneficiarios o a comités regionales representativos.
- Si el objetivo es que la niñez y la juventud decidan sobre los fondos que se otorgan a beneficiarios dirigidos por personas adultas que acompañan a la niñez y la juventud, podría crearse un comité asesor con representantes de la región, el país o el contexto, procedentes de las redes existentes, de las redes de los colaboradores o de una convocatoria pública.
- Comprométase a adoptar un proceso inclusivo y accesible desde el principio. Si se crea un comité consultivo, hay que pensar en las diferentes identidades que deben estar representadas y elaborar un plan de divulgación basado en ello. Invite a los activistas de los derechos de los discapacitados a formar parte del comité, pague por el asesoramiento de estos grupos de activistas sobre cómo diseñar un proceso que sea inclusivo; por ejemplo, sobre qué tecnología utilizar y qué medidas de accesibilidad prever.
- Diseñe un proceso de solicitud que sea sencillo. Esto resultará útil no solo para los grupos que solicitan las ayudas, sino también para los que revisan y califican las solicitudes. Ofrezca formación a todos los que participen y prevea tiempo suficiente para ello.

- Establezca un proceso de toma de decisiones. Podría tratarse de un proceso de votación en línea, anónimo, en el que se revisen las solicitudes y se les otorgue una puntuación. Las solicitudes pueden calificarse de forma individual, tras comentarlas en grupo para examinar los pormenores y las distintas opiniones.
- Considere la posibilidad de incorporar la diversidad en la toma de decisiones: determine si debe reservarse un porcentaje de las subvenciones a grupos dirigidos por mujeres, grupos dirigidos por LGBTQIA+, grupos dirigidos por negros e indígenas, etcétera.
- Sea franco respecto a las limitaciones. Por ejemplo, cuando un proceso de auditoría pueda afectar a una recomendación del comité, debe informarse.
- Cuando deba rechazar la solicitud de algún grupo con un buen proyecto, plantéese si podría interesarle a otros financiadores con los que tenga relación. ¿Podrían compartirse los perfiles o las solicitudes (sin perder de vista la protección de datos y el consentimiento)?

En el punto de mira: La iniciativa de concesión participativa de subvenciones Tar Kura de Fund for Global Human Rights y Purposeful

*«Para las personas jóvenes, el valor de esta experiencia fue mucho más allá del dinero que recibieron para realizar su trabajo. El verdadero valor estaba en la confianza que se depositaba en ellos, en que alguien creyera que eran capaces de marcar la diferencia».*⁸¹

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

⁸¹ Evaluación de IWords sobre la iniciativa piloto de concesión participativa de subvenciones para jóvenes de Sierra Leona

⁸² *Ibid.*

18 años. El personal colaboró estrechamente con los acompañantes y los padres para reforzar la seguridad de los viajes de ida y vuelta de las reuniones.

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

Herramientas y recursos:

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

Recursos flexibles para grupos liderados por la niñez y la juventud

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

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ *Ibid.*

Si la estrategia de su organización o programa se centra en el fortalecimiento de los movimientos infantiles y juveniles, tal vez lo más fiable e importante que se pueda hacer sea proporcionar una financiación directa, flexible y plurianual a los grupos infantiles y juveniles de forma directa o por medio de un fondo verdaderamente participativo para niñas, jóvenes o mujeres. En el abanico de la participación, una financiación flexible garantiza que se potencie el trabajo autodirigido y autoorganizado de la niñez y la juventud y que se dote a este trabajo de recursos. Para ello, hay que dejar atrás los acuerdos de colaboración, los procesos de elaboración de informes y las formas de trabajo tradicionales.⁸⁵

Consideraciones

- Plantee si está mejor situado para financiar a los grupos de forma directa o si sería mejor trabajar con un fondo existente que ya esté en condiciones de establecer colaboraciones significativas con grupos liderados por la niñez y la juventud.
- Si ya dota de recursos a los grupos de forma directa, plantee si alguna de las metodologías participativas de esta guía práctica puede ayudarle a crear una relación significativa basada en la confianza; por ejemplo, por medio de la concesión participativa de subvenciones, la elaboración de informes centrados en los beneficiarios, etcétera.
- Revise su acuerdo de colaboración: diseñelo conjuntamente con sus colaboradores juveniles. La guía práctica de Plan International que figura a continuación puede ser útil para analizar cada fase de la colaboración.
- Dedique tiempo a leer las herramientas y recursos que se enumeran a continuación, sobre todo *No Straight Lines* y *Obteniendo recursos para grupos y movimientos liderados por jóvenes*, de CIVICUS.
- Si aún no se ha decidido a otorgar los recursos de forma directa a la niñez y la juventud, los financiadores liderados por feministas y jóvenes^{86, 87} recomiendan encarecidamente que se dote de fondos a las niñas, adolescentes, jóvenes y mujeres para diversificar la financiación y proporcionar acompañamiento.

En el punto de mira: Global Resilience Fund

El fondo Global Resilience Fund (GRF) se puso en marcha en mayo de 2020. El GRF, que administra y coordina Purposeful, fue creado por un grupo de 25 financiadores como un fondo de respuesta rápida al COVID-19 para dotar de recursos directos a estrategias valientes y transformadoras de niñas y jóvenes feministas. De mayo a diciembre de 2020, el GRF distribuyó un millón de dólares entre 234 organizaciones lideradas por niñas y jóvenes feministas de todo el mundo. El fondo ha sido capaz de entregar el dinero de forma rápida y directa a las niñas y

⁸⁵ Johnson, R.; Leiper O'Malley, D. (2019). *No straight lines transformations with young feminist organisers - A resource for INGOs and funders*.

⁸⁶ *Ibid*

⁸⁷ AWID. (2019). *Towards a feminist funding ecosystem*.

<https://www.awid.org/publications/toward-feminist-funding-ecosystem-framework-and-practical-guide>

jóvenes activistas en cantidades y plazos variados, según sus necesidades específicas. El GRF se centró en encontrar formas concretas y flexibles de distribuir la financiación; por ejemplo, a través de Paypal y Western Union o mediante patrocinadores fiscales... Una característica fundamental del fondo ha sido el contar con los colaboradores para determinar quién está mejor situado en el ecosistema de la financiación para transferir el dinero con rapidez y de forma flexible. En algunos casos, se ha empleado directamente el Global Resilience Fund, que presta servicios de patrocinador fiscal a las organizaciones y los financiadores que tienen dificultades para enviar el dinero a grupos informales o que no están constituidos formalmente. En otros casos, el GRF ha hecho llegar el dinero a través de colaboradores que están mejor equipados para ello, por sus relaciones y redes de contactos locales en un contexto de crisis dado.

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

Herramientas y recursos:

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

Financiación de organizaciones participativas dirigidas por personas adultas que acompañan a la niñez y la juventud

Para los donantes de mayor tamaño que puedan no estar bien situados para trabajar directamente con la niñez y la juventud —como las fundaciones privadas, las fundaciones públicas y los donantes bilaterales y multilaterales—, dotar de recursos a las organizaciones al servicio de la niñez y la juventud es una forma excelente de fomentar la participación significativa de la niñez y la juventud. Otra forma positiva de contribuir a esta labor consiste en garantizar que los colaboradores apliquen prácticas participativas y de formación de poder cuando trabajen con la niñez y la juventud. Existe una gradación en la rigurosidad del planteamiento: desde la inclusión de una pregunta en un formulario de solicitud, pasando por la participación como criterio para la concesión de subvenciones, hasta la creación de un espacio permanente (dotado de recursos) que

permita profundizar en las prácticas participativas.⁸⁸ La intención es un primer paso fundamental; debe estar claramente definida en su estrategia de concesión de subvenciones y debe materializarse de manera formal por medio de políticas y procedimientos cuando sea posible. Asimismo, deben tenerse presentes las dinámicas de poder que están en juego entre el financiador y el colaborador beneficiario; sin embargo, si la intención se incorpora en el proceso de solicitud desde el principio, todo puede gestionarse con respeto y sensibilidad. En el mejor de los casos, si se pueden definir programas de aprendizaje conjuntos y utilizar un enfoque basado en las necesidades y los derechos de la niñez y la juventud, se obtendrán resultados más sólidos.

Consideraciones:

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

En el punto de mira: EMpower

⁸⁸European Foundation Centre. (2021). *Children's participation in philanthropy*.

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

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

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

Herramientas y recursos:

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

Influencia



Trabajo de incidencia, alianzas estratégicas y comunicaciones liderados por la niñez y la juventud o centrados en ellas

Influir implica desplegar una combinación de enfoques para abogar por un cambio de política o de práctica ante las personas e instituciones que ostentan el poder. Esto podría incluir uno o más de los siguientes aspectos: trabajo de incidencia, comunicaciones, movilización pública y alianzas estratégicas. Suele haber una meta u objetivo estratégico, con unos destinatarios claros entre los responsables de tomar las decisiones, cuyo comportamiento o creencias se intenta cambiar. Entre estos destinatarios con poder para adoptar decisiones pueden figurar personas de organismos internacionales como las Naciones Unidas, gobiernos nacionales, empresas, organizaciones filantrópicas, medios de comunicación o segmentos del público general. La capacidad de influir en las políticas públicas difiere en función de la legislación sobre grupos de presión que haya en el contexto en el que actúe el financiador. Por ejemplo, en EE. UU., las fundaciones privadas pueden participar en el trabajo de incidencia y financiarlo, pero no pueden participar en actividades de presión directa o dirigidas a las bases populares.⁸⁹ También difiere en función de la experiencia interna del financiador; por ejemplo, de si la organización cuenta en plantilla con equipos de trabajo de incidencia o de campaña.

Un financiador puede influir de varias maneras. Los financiadores públicos o aquellos que actúen como intermediarios podrían tener más libertad a la hora de realizar un trabajo de incidencia

⁸⁹ Bolder Change (s. f.). Private Foundations May Advocate, disponible en: https://bolderadvocacy.org/wp-content/uploads/2012/05/Private_Foundations_May_Advocate.pdf

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

Los financiadores pueden:

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

Involucrar a la niñez y la juventud en las labores de influencia fortalece la capacidad de incidencia, de colaboración y de comunicación de los individuos y grupos, crea conexiones entre los grupos de jóvenes y los responsables de la toma de decisiones, y les abre las puertas de los espacios en que se toman las decisiones y de los lugares de poder, lo que en última instancia se traduce en un potente cambio de políticas y prácticas.^{90, 91} En cuanto a los vínculos entre los mecanismos de participación, la influencia participativa puede plantearse como una continuación natural de la investigación participativa. También puede ser una forma de defender que se utilicen más y mejores recursos en un proceso de concesión participativa de subvenciones.

Consideraciones:

- El desarrollo de una estrategia de incidencia o de campaña requiere tiempo. Si tiene previsto codiseñar una campaña, prevea varios meses de duración. También deberá contarse con expertos en el trabajo de incidencia y de campaña dentro de su organización, para apoyar el proceso.
- Si sus equipos de trabajo de incidencia, colaboración o comunicación no tienen experiencia trabajando con jóvenes, contrate a expertos externos o asegúrese de que participen los líderes juveniles que pueda haber en la organización.

⁹⁰Nike Foundation, (2016). The Girl Declaration: Making girls heard by the world. *Girl Effect*.

<https://global.girleffect.org/stories/girl-declaration-making-girls-heard-world/>

⁹¹Marx, M.; Benítez, L.; Cancel, Y., y Smith, K. M. (2021). How listening to constituents can lead to systems change. *Stanford Social Innovation Review*.

https://ssir.org/articles/entry/how_listening_to_constituents_can_lead_to_systems_change?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now#

- Tenga claro el margen de decisión existente. ¿Su organización ha establecido prioridades de influencia para las que desea obtener asesoramiento en materia de enfoque estratégico y tácticas?
- Si tiene un área temática general, identifique grupos de la niñez y la juventud que compartan esos intereses y estudie si puede establecer una alianza colaborativa con ellos, dotada de la financiación correspondiente.
- Si incorpora, en trabajos de influencia y comunicación digital, a personas menores y jóvenes con poca experiencia previa, debe proporcionarles formación sobre gestión de riesgos, seguridad digital y control de espacios cívicos.
- Si se invita a la niñez y la juventud a abogar ante los financiadores o las redes de financiadores, hay que ser conscientes de que existen dinámicas de poder desiguales y que deberá encontrar la manera de sortearlas, ya sea en un espacio físico o virtual; por ejemplo, ¿le preocupará a esa persona menor o joven que lo que pueda hacer o decir afecte a la financiación que recibe en ese momento su grupo o la organización con la que está relacionado? ¿Cómo se pueden gestionar las expectativas para que la persona menor o joven no se sienta responsable, a título personal, de la obtención de fondos?
 - Gestione las expectativas y especifique, desde el principio, si el evento o la oportunidad de influir es un entorno «sin discursos de parte» (por ejemplo, un entorno en el que los participantes no pueden presentar sus propios proyectos u organizaciones) y qué implica esto.
- Recuerde que la influencia no puede concebirse como un hecho puntual. Invitar a jóvenes, sin que hayan participado en un proceso previo o en curso, a hablar en actos ocasionales o a intervenir en consultas únicas tiene un carácter meramente simbólico.
 - No es imprescindible que se trate de un proceso de influencia participativa activo. Más bien, es importante que la persona menor o joven participe de alguna manera en el trabajo de la entidad y que haya en esta algún tipo de centro de coordinación que le ofrezca apoyo antes, durante y después del acto.
 - Cuando se trate de un evento único, procure garantizar lo siguiente:
 - Que la persona menor o joven pueda establecer de forma autónoma los asuntos que aborda o las preguntas que plantea.
 - Que la persona menor o joven reciba una contraprestación económica o de otro tipo (honorarios, gastos, formación) y que pueda asistir a la totalidad del congreso o del acto, si procede (no solo a su intervención o sesión).
 - Que el proceso de diseño sea participativo y fomente el aprendizaje mutuo, así como la aparición de nuevas ideas que permitan obtener avances sobre el asunto tratado.
 - Que la persona menor o joven reciba información exhaustiva y se le ayude en lo necesario para preparar los puntos de la conversación o de la intervención.
 - Que se haga un seguimiento de la persona menor o joven después para informarle, y que se le proporcione apoyo, por ejemplo, para que comparta la información con sus grupos.

- Que la persona menor o joven se pueda reunir con otras personas jóvenes y, si corresponde, con los responsables de la toma de decisiones y otras partes interesadas que sean estratégicas para que tenga la oportunidad de crear una red de contactos.
- Si se trabaja con personas menores o jóvenes que tienen sus propios perfiles públicos como activistas o líderes, analice el riesgo con ellas. Si se muestra su trabajo en las redes sociales de la organización, ¿podrían enfrentarse a nuevos o mayores riesgos derivados de la publicidad, por ejemplo, la exposición a trolls, la reacción de la comunidad o del gobierno, o el agotamiento mental?
- Si existen varias oportunidades de participar en acciones de influencia, ¿se reparten entre varias personas para no convertir en «famosos» a las personas menores o jóvenes?
- Cuando trabaje con menores de 18 años, asegúrese de contar con el consentimiento de sus padres o tutores. Si las personas menores viajan al extranjero o participan en actos públicos, plantéese llevar a dos menores del mismo grupo o comunidad para que se apoyen entre ellas.

Inspiración de otras organizaciones:

- El consorcio [The Count Me In! \(CMI!\)](#) es un colaborador estratégico del ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos. CMI! está integrado por: Mama Cash (MC), la Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID), CREA, Asociadas por lo Justo (JASS), y el consorcio de fondos hermanos del Fondo de Acción Urgente (UAF) y del Fondo de Acción Urgente África (UAF África). El consorcio tiene una [estrategia de incidencia específica](#), creada con los movimientos feministas. Aunque no está claro si las niñas y las jóvenes participaron de forma expresa, sigue habiendo lecciones que aprender sobre el papel de influencia que pueden desempeñar los financiadores y el potencial participativo del trabajo de incidencia.
- El Consejo Asesor de Niñas Adolescentes del Fondo Global para Mujeres se creó para asesorar sobre la estrategia y la concesión de subvenciones, pero también participa en su [campana del Día Internacional de la Niña](#).
- En 2020, como parte del esfuerzo para garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres indígenas en la revisión de la Plataforma de Acción de Beijing, el [Foro Internacional de Mujeres Indígenas \(FIMI\)](#) se asoció con MADRE para desarrollar una campaña conjunta: «CEDAW⁹² a favor de las mujeres y niñas indígenas». Fue un esfuerzo intergeneracional con mujeres jóvenes, adultas y mayores.
- En 2015, FRIDA se asoció con la ONG medioambiental WEDO para crear una [beca de jóvenes feministas por la justicia climática](#). El objetivo era movilizar a los grupos de jóvenes feministas para que hicieran trabajo de incidencia en el período previo y durante las negociaciones de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y la COP21.
- En 2022, el colectivo [With and for Girls Collective](#), administrado por Purposeful, está encargando un análisis de los compromisos financieros de Generación Igualdad e

⁹² Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (por sus siglas en inglés).

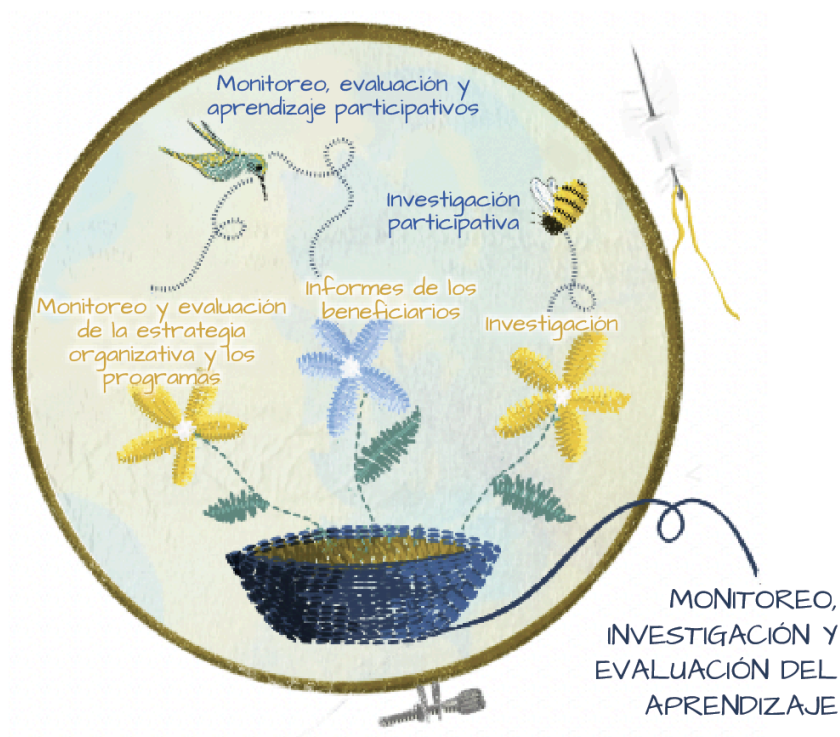
involucrando a grupos de niñas y jóvenes feministas a través de un proceso participativo para desarrollar recomendaciones y mensajes clave para el trabajo de incidencia.

- Cuando fue entrevistada para este estudio, la World Childhood Foundation USA explicó que había contratado a jóvenes blogueros adolescentes para elaborar su contenido de comunicación. Reconocieron que las personas jóvenes se informan sobre todo a través de redes sociales como TikTok, Instagram y Snapchat. Por lo tanto, los donantes deben replantearse su estrategia comunicativa a favor de la participación de la juventud.

Herramientas y recursos:

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

Monitoreo, evaluación, investigación y aprendizaje



Monitoreo, evaluación y aprendizaje participativos

«Tenemos que deconstruir lo que los financiadores cuentan como impacto y desafiar la noción de que el cambio se mide en función del tamaño. A veces son los pequeños focos de cambio los que generan un

*poder significativo a escala personal y colectiva, crean espacios seguros para prosperar en contextos volátiles y alimentan movimientos que logran un efecto multiplicador sobre nuestra historia».*⁹³

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

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

Lo ideal es que la niñez y la juventud participen en el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje desde el principio. Al involucrar a la niñez y la juventud en el diseño conjunto del enfoque del monitoreo, la evaluación y el aprendizaje de un programa, los financiadores facilitan el sentido de pertenencia compartido y el respeto mutuo. Además, si la propia niñez y juventud recibe subvenciones, que se decida de forma conjunta sobre qué se debe informar puede reforzar la colaboración entre los beneficiarios y los financiadores. En este enfoque, en lugar de obtenerse información de los colaboradores para efectuar el monitoreo, se invita a estos a diseñar el proceso de monitoreo, evaluación y aprendizaje desde el principio, de modo que el sistema pueda ser útil también para su trabajo. Los financiadores privados de gran tamaño que no estén en condiciones de trabajar directamente con la niñez y la juventud pueden establecer como criterio, con respecto a los evaluadores externos, que se trabaje solo con evaluadores con experiencia en la dinamización de procesos participativos con la niñez y la juventud.⁹⁵ Las ventajas son claras. Pasar de un monitoreo intensivo a un «diálogo basado en el aprendizaje permite obtener un aprendizaje más enriquecedor y pertinente».⁹⁶ También fortalece a las organizaciones lideradas por la niñez y la juventud, ya que las personas que participan aportarán estas habilidades y capacidades a sus grupos.⁹⁷

⁹³ Johnson, R.; Leiper O'Malley, D. (2018). A young feminist new order: an exploration of why young feminists organise the way they do. *Gender and Development*, 26(3), 533-550, DOI: 10.1080/13552074.2018.1526370

⁹⁴ Gómez, M. R. et al. (2021). Shifting the Field: Philanthropy's role in strengthening child- and youth-led community rooted groups. *Elevate Children Funders Group (ECFG)*, 1-31.

⁹⁵ Este enfoque es el que utiliza la entidad filantrópica Porticus, de ámbito mundial, a cuyo analista principal entrevistamos para el presente estudio.

⁹⁶ Claeson, B. (2019). Overcoming barriers to resourcing youth peacebuilders. *Dag Hammarskjöld Foundation. Development Dialogue Papers*, (3), 9.

⁹⁷ Holden, L. (s. f.). New perspectives, new solutions: Funding organising led by girls and young women. *MamaCash*.

Consideraciones:

- Debe determinarse qué personas menores y jóvenes van a participar. Esto puede resultar obvio si se está creando un marco de monitoreo y evaluación conjuntamente con los grupos beneficiarios. Tanto si se trata de una evaluación de la estrategia organizativa como de la evaluación de un programa de subvenciones, el objetivo es crear un grupo diverso y representativo.
- En el caso de los grupos beneficiarios liderados por la niñez y la juventud, si los grupos tienen interés y tiempo, se debe explorar la forma de crear indicadores conjuntamente con los grupos beneficiarios, de modo que decidan juntos sobre qué hay que informar y por qué⁹⁸ y acuerden, también conjuntamente, cómo plantear la presentación de informes (por ejemplo, presentando las explicaciones a través de fotografías o videos).
- Si se involucra a personas menores y jóvenes que tienen poca experiencia en el monitoreo y la evaluación, conviene proporcionarles formación o reforzar sus habilidades por medio de mecanismos dirigidos por sus iguales.⁹⁹
- El equipo o el responsable del monitoreo, la evaluación y el aprendizaje debe participar para brindar apoyo al proceso. Este debe tener experiencia en el trabajo con la niñez y la juventud o estar dispuesto a recibir formación.
- Organice diálogos de aprendizaje a lo largo de los proyectos o programas para crear espacios de reflexión, aprendizaje mutuo e intercambio.
 - Pueden ser espacios exclusivos para los beneficiarios, que ofrezcan oportunidades de aprendizaje entre iguales, así como de intercambiar información, con áreas de reflexión predeterminadas en función de las prioridades de aprendizaje de los beneficiarios.
 - También se puede tratar de espacios de diálogo entre el financiador y el beneficiario (en los que se tenga en cuenta el desequilibrio de poder que existe en este caso) para poner en común opiniones y experiencias. Se debe incluir un espacio para conversar que sea bidireccional, sin prácticas extractivas y sin que se satisfaga de forma exclusiva las necesidades del financiador.
- Los financiadores que sean intermediarios y reciban a su vez los fondos de un donante original deben asegurarse de contar con la aprobación de la alta dirección de su organización y de la autorización del donante antes de acordar mecanismos alternativos de elaboración de informes y documentación con los beneficiarios.
- Cuando se contraten evaluadores participativos con experiencia en el trabajo con la niñez y la juventud, hay que prever el tiempo y los recursos suficientes para implicarse en un proceso significativo. En caso de duda, consulte a los expertos sobre la duración del proceso. Por regla general, se requerirán varios meses o un año entero. No se puede coordinar un proceso de evaluación con participación significativa en uno o dos meses.
- Además de las consideraciones presupuestarias expuestas en la [sección 3](#), la elaboración de informes centrados en los beneficiarios también puede requerir más presupuesto y más

⁹⁸Gómez, M. R. et al. (2021). Shifting the Field: Philanthropy's role in strengthening child- and youth-led community rooted groups. *Elevate Children Funders Group (ECFG)*, 1-31.

⁹⁹Holden, L. (s. f.). New perspectives, new solutions: Funding organising led by girls and young women. *MamaCash*.

horas del personal financiado por la ayuda para convertir las fotografías, videos y otros tipos de informes alternativos en informes que cumplan con los requisitos de los donantes.

En el punto de mira: Mama Cash y sus colaboradores¹⁰⁰

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

Herramientas y recursos:

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

Investigación participativa

*«La participación de la niñez y la juventud es un requisito fundamental de la práctica ética y protectora que trata de corregir los desequilibrios de poder inherentes a las relaciones entre la persona menor y la adulta; entre el usuario del servicio y el proveedor de este, y entre el participante en la investigación y el investigador o el instituto de investigación».*¹⁰¹

La investigación liderada por la niñez y la juventud es un modo de realizar estudios sobre asuntos delicados, a la vez que desarrolla las propias habilidades y capacidades de la niñez y la juventud

¹⁰⁰Holden, L. (s. f.). New perspectives, new solutions: Funding organising led by girls and young women. MamaCash.

¹⁰¹C. Warrington, Safer Young Lives Research Centre. (2019). *Working paper: Children and young people's participation in research/evaluation*.

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

Consideraciones:

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

¹⁰²*Ibid.*

En el punto de mira: Fundación para la niñez de empresa grande (anónima)

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

Herramientas y recursos:

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

Sección 5. Establecimiento de un enfoque de participación propio

Antes de empezar

La siguiente sección contiene una serie de preguntas de reflexión y actividades prácticas para que tanto usted como su equipo las utilicen en el diseño de su propio enfoque de la participación de la niñez y la juventud. Estas actividades pueden realizarse en varias sesiones independientes o en uno o dos días en forma de taller. Requieren un ejercicio previo, que consiste en determinar quién debe asistir a cada una de las actividades y contestar a las preguntas de reflexión. Tal vez deba crearse un pequeño equipo interno o hacer que un miembro del personal lleve a cabo un análisis inicial a modo de preparación.

1. ¿Cuál es el punto de partida?

a. Prácticas y actitudes actuales en el trabajo con la niñez y la juventud

Preguntas de reflexión:

- ¿Cómo se colabora en este momento con la niñez y la juventud? ¿Se les consulta con respecto al trabajo que se lleva a cabo? ¿Tienen algún poder de decisión? ¿Se ha codiseñado alguna vez con la niñez o la juventud? ¿Se dota de recursos directamente a grupos liderados por la niñez y la juventud? ¿Se financian organizaciones dirigidas por personas adultas que trabajan con la niñez y la juventud y que impulsan su participación?
- ¿La participación de la niñez y la juventud está incorporada formalmente en su estrategia? En caso afirmativo, ¿cómo se ha formalizado? ¿Es a escala organizativa o programática?
- ¿Las personas jóvenes intervienen en consultas o actos puntuales o se ha establecido relaciones con algún grupo?
- ¿Hasta qué punto comprende el personal y la dirección lo que implica trabajar con la niñez y la juventud? ¿Qué actitudes hay hacia la niñez y la juventud? ¿Existen posibles impedimentos o desafíos?

Actividad: Minimapa de la red de contactos

Pregúntese qué personas menores y jóvenes tiene en su red. Haga una lluvia de ideas (por ejemplo, en un rotafolio, Mural o Miro); anote todos los grupos, organizaciones y redes con los que mantiene relación, y agrúpelos en función de si trabaja con ellos directa o indirectamente. Utilice las siguientes preguntas como ayuda:

- ¿Trabaja directamente con algún grupo de la niñez y la juventud? Por ejemplo, a través de consejos de asesoramiento, comités juveniles o grupos beneficiarios existentes.
- Si trabaja con colaboradores beneficiarios dirigidos por personas adultas que acompañan a la niñez y la juventud, ¿trabajan estos con grupos locales, nacionales o regionales de la niñez y la juventud?
- ¿Tiene alguna forma de ponerse en contacto con movimientos más amplios, a través de sus colaboradores o de sus redes sociales?

Cuando tenga un mapa básico preparado, reflexione sobre su composición a partir de las preguntas siguientes:

- ¿Existen espacios identitarios o geográficos que **no** aparezcan en su mapa? Por ejemplo, las personas adolescentes, las personas jóvenes con diversidad de género, la niñez y la juventud de zonas rurales, la niñez y la juventud con discapacidades, la juventud negra o indígena.
- ¿Sabe si los grupos están constituidos formalmente? ¿Tienen carácter religioso o secular?
- ¿Cómo se definen a sí mismos?
- ¿Tiene relación principalmente con grupos infantiles y juveniles dirigidos por niños y hombres?
- ¿Trabaja con adolescentes?

Por último, piense en su relación con ellos:

- ¿Se relaciona con ellos por medio de alianzas directas? ¿La relación se establece a través de un colaborador beneficiario dirigido por personas adultas?
- ¿La relación es más vaga (por ejemplo, grupos vinculados a un colaborador o pertenecientes a una red o un movimiento autónomos)?

Si está empezando, no se preocupe demasiado. Lleve a cabo una primera cartografía con esta actividad y use luego el mapa para reflexionar sobre *con quién* le gustaría trabajar.

b. Composición y conocimientos del equipo

Preguntas de reflexión:

- ¿Trabajan jóvenes en su organización? ¿Dispone de personal con experiencia en el trabajo con la niñez y la juventud?
- ¿Hasta qué punto hay diversidad en su equipo? ¿Incluye personas de diversos orígenes (negros, indígenas, otras personas racializadas, personas con diversas orientaciones e identidades sexuales y de género, personas pertenecientes a comunidades de inmigrantes o refugiados, o personas con discapacidad)? ¿Su equipo reside, sobre todo, en el Norte Global o procede de él? ¿Trabaja con personas con experiencias vitales de diferentes comunidades?
- ¿Existe una comprensión sólida del colonialismo, el antirracismo y la igualdad de género?
- ¿Existe experiencia en el equipo y en la organización sobre cómo sortear las dinámicas de poder?
- Caso contrario, ¿hay voluntad de aprender e invertir en formación para mejorar el conocimiento y la cualificación al respecto?

c. ¿Qué políticas y procedimientos existen o deben crearse?

Actividad: Preparación básica

Sin perder de vista lo expuesto en la [sección 3](#), ¿qué políticas, autorizaciones y procedimientos existen ya y cuáles hay que preparar? Utilice un sistema de semáforo para marcar el progreso en la puesta en marcha de estos.

	Sí / No / En curso
Los altos cargos (a escala de equipo u organización) han confirmado su implicación y apoyan que se impulse un proceso participativo.	
Se ha asignado un presupuesto específico para apoyar un proceso significativo.	
Se dispone de personal experto en la participación de la niñez y la juventud.	

Existe una política o un planteamiento de retribuciones (o un planteamiento que se va a probar).	
Se ha establecido una política de salvaguarda, un proceso de información y un centro de coordinación.	
El personal ha recibido formación sobre el poder, los privilegios y los sesgos. Se comprende bien lo que implica la participación significativa, la interseccionalidad, el antirracismo, el anticolonialismo, la salvaguarda y la inclusión.	

2. ¿Adónde se quiere llegar?

Identificación del punto de partida

Actividad: Examen de salud

Utilice la telaraña para indicar, por un lado, dónde se encuentra en este momento respecto a cada tipo de compromiso y, por el otro, adónde quiere llegar. Asígnese una nota para cada aspecto (en una escala de 4 puntos) y escríbala en la tabla siguiente.

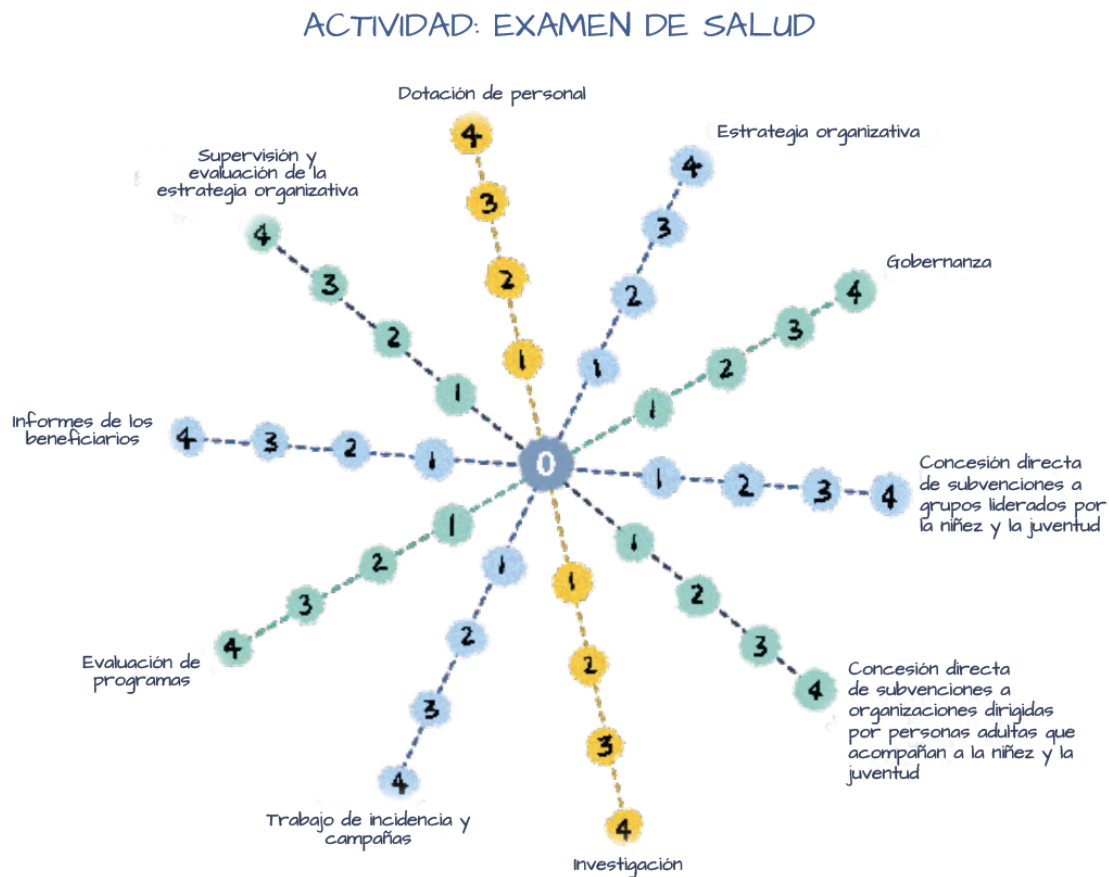
0 = Ni siquiera hemos empezado todavía.

1 = Aceptable. Le estamos dando vueltas y estableciendo las bases.

2 = Bastante bien. Estamos en ello, pero nos queda un largo camino por recorrer.

3 = Fantástico. Vamos muy bien, pero queda cierto margen de mejora.

4 = ¡Impresionante! Está todo controlado. Lo estamos haciendo excelente.



Este cuadro refleja los puntos de partida y los mecanismos de participación de las [secciones 3 y 4](#). Rellene las columnas con las respuestas del examen de salud.

Punto de partida	Tipo de compromiso	Mecanismo	¿Cuál es el punto de partida? (0 - 4)	¿Podría ser un posible punto de partida? ¿Por qué?	¿Adónde se quiere llegar? (0 - 4)
Estrategia de organización y funcionamiento	Dotación de personal	Contratación de jóvenes y creación de políticas y cultura de apoyo			
	Diseño de la estrategia organizativa	Desarrollo participativo de estrategias			
	Gobernanza	Miembros jóvenes en el consejo directivo			
		Afiliación de jóvenes			
	Estrategia sobre programas/concesión de subvenciones	Concesión participativa de subvenciones y acompañamiento			

Programas/subvenciones		Dotación flexible de recursos a los grupos liderados por la niñez y la juventud: la dotación de recursos como forma última de participación en sí misma			
		Financiación de organizaciones participativas dirigidas por personas adultas que acompañan a la niñez y la juventud			
Influencia	Trabajo de incidencia y campañas	Participación de la niñez y la juventud en el trabajo de incidencia, las alianzas estratégicas y las comunicaciones			
	Investigación	Investigación participativa			
	Monitoreo y evaluación de la estrategia	Indicadores liderados por la niñez y la juventud o			

Monitoreo, evaluación, investigación y aprendizaje	organizativa	centrados en ellos (como el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje participativos)			
	Informes de los beneficiarios				
	Investigación	Investigación participativa			

Preguntas de reflexión:

- Según el examen de salud de la actividad, ¿qué puntos de partida le parecen más factibles?
¿Cuáles le motivan más tanto a usted como al equipo?

El sueño de un mundo más participativo

Actividad: El desarrollo de su visión

Dibuje o describa por escrito cuál es su visión de la participación significativa dentro de su organización. A veces, ayuda ser creativo. Emplee bolígrafos y papel de colores o examine la sección de fotografías e imágenes GIF de Mural. ¡Lo que necesite para dar rienda suelta a la creatividad!

Imagínese su entidad dentro de 5 años...

- ¿Qué quiere que piensen, sientan y hagan el personal y los dirigentes?
- ¿Qué quiere que piense, sienta y haga la niñez y la juventud?
- ¿Cómo han cambiado las actitudes hacia la participación juvenil e infantil? ¿Cómo han cambiado las prácticas?
- ¿Cómo ha cambiado su impacto en las personas a las que desea ayudar?

Con esta lluvia de ideas inicial, cree la portada de un periódico de dentro de 5 años.

- ¿Qué titulares le gustaría leer?
- ¿Cuál es la historia principal?
- ¿Quiénes son los protagonistas?

Ejemplos:

«La niñez y la juventud impulsa nuestra dirección estratégica y tiene una repercusión real en nuestros programas, influencia e investigación».

«Nuestro impacto, y la forma de medirlo, se basa en los derechos, las necesidades y las prioridades de los movimientos de niñas».

«Todos los colaboradores que financiamos involucran de forma intencionada y significativa a la niñez y la juventud en todos los aspectos de su trabajo».

Sea concreto:

- ¿Se le ocurren dos o tres objetivos que le ayuden a cumplir su visión? Sea específico al respecto: ¿qué quiere conseguir a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Empezará con un objetivo pequeño, con un mecanismo, o puede emprender ya un camino hacia la participación en que se combinen varios (por ejemplo, crear un grupo asesor que defina la estrategia programática, pero que luego pueda trabajar en la incidencia y la investigación participativas)?

- Consulte de nuevo su lista de control de políticas y procedimientos. ¿Hay alguna carencia que deba resolver primero?
- Repase los «Consejos sobre cómo empezar». ¿Cuenta con el personal adecuado en términos de experiencia, conocimientos y pericia? ¿Está informado dicho personal y es consciente de su propio poder, sus privilegios y sus sesgos? ¿Ha recibido formación sobre participación significativa, interseccionalidad, antirracismo, anticolonialismo, salvaguarda e inclusión?
- Vuelva al mapa de su red de contactos. ¿A qué grupos implicará y cuáles son las posibles vías para dirigirse a ellos?

3. Pasos prácticos para establecer un proceso participativo

Los pasos prácticos necesarios para poner en marcha un proceso participativo dependerán del mecanismo o de los mecanismos que elija. En la siguiente lista de control, encontrará afirmaciones que serán relevantes para la mayoría de los mecanismos. Debe contrastar esto con las consideraciones, más específicas, de la sección anterior.

Implementación de los requisitos: influencia real, presupuesto, retribución, salvaguarda, articulación de la función de la niñez y la juventud	Sí / No / En curso
Disponemos de un miembro del personal dedicado a coordinar el proceso.	
Tenemos presupuesto suficiente.	
Se dan las condiciones necesarias para que la niñez y la juventud tenga una influencia real; por ejemplo, están involucrados los altos cargos y se dispone de poder de decisión de forma inequívoca.	
Hemos diseñado un proceso de integración que es inclusivo, accesible y no extractivo.	
Disponemos de tiempo suficiente para crear el grupo, comité o equipo de codiseño y para que se involucre en el proceso (por ejemplo, es compatible con nuestra planificación programática o estrategia organizativa, se ha dejado suficiente tiempo y flexibilidad para la repetición).	
Hemos redactado unas condiciones de referencia con expectativas, retribuciones, funciones y plazos inequívocos.	
Reclutamiento e identificación de la niñez y la juventud	
El mapa de nuestra red de contactos nos permitirá determinar qué personas menores y jóvenes deben participar. Sabemos con qué contactos mantenemos relaciones en este momento y en qué casos podría ser necesario recurrir a nuestras redes.	

Hemos definido cuál será nuestro planteamiento de divulgación y reclutamiento. Por ejemplo, si optaremos por una convocatoria pública, si difundiremos la oferta a través de redes de contactos específicas o si invitaremos a personas menores y jóvenes que trabajen con colaboradores beneficiarios. • Si es esto último, debe ser consciente del poder que su entidad tiene sobre los colaboradores. Tenga en cuenta el esfuerzo administrativo que supondrá para estos y valore si necesitarán algún tipo de ayuda, remuneración o reconocimiento adicionales.	
Contamos con medidas para garantizar la diversidad del grupo; por ejemplo, hemos previsto cómo llegar a la niñez y la juventud de las zonas rurales, aquellos con diversidad de género, con diferentes edades, con discapacidades, sin conocimientos digitales, etc.	
Hemos estudiado las necesidades de acceso que había que tener en cuenta y presupuestar.	
En caso de crear un grupo o un comité, hemos preparado un proceso de solicitud sencillo; por ejemplo, un formulario breve que ayuda a contrastar y analizar las respuestas o se pide que se envíe una breve biografía y se responda a algunas preguntas. • No conviene diseñar procesos de solicitud largos ni requerir el envío de currículos (sobre todo, en el caso de los adolescentes). Prevea distintos métodos para enviar las solicitudes (correo electrónico, WhatsApp, formulario web, etc.).	
Disponemos de un proceso de selección para identificar al grupo. Sabemos quiénes van a participar en la toma de decisiones y hemos reflexionado en grupo sobre los prejuicios y las dinámicas de poder existentes (por ejemplo, sobre el adultocentrismo o la priorización de los méritos).	
Llamadas de presentación y acuerdo sobre la forma de trabajar	
Estamos informados de la procedencia de las personas menores y jóvenes, de las zonas horarias en las que se encuentran y de qué otras obligaciones tienen.	
Sobre esta base, y en consulta con la niñez y la juventud, hemos elaborado un calendario de reuniones que tiene en cuenta las diferentes zonas horarias, los horarios escolares y cualquier otra obligación. Si es necesario, podemos celebrar reuniones los fines de semana o por las tardes. • Puede resultar útil acordar las horas y las fechas con bastante antelación para que la niñez y la juventud pueda organizarse según corresponda.	
Hemos decidido qué plataforma utilizar con la niñez y la juventud; por ejemplo,	

Zoom o Teams.	
Todas las personas menores y jóvenes cuentan con dispositivos y conexión a Internet para participar en las reuniones. • Si utilizan los dispositivos de sus familiares, ¿se les puede ayudar para incrementar su seguridad digital (por ejemplo, mediante el uso de contraseñas o el cierre de la sesión)?	
Disponemos de un servicio de traducción e interpretación para las llamadas, los documentos y las presentaciones cuando sea necesario.	
Salvaguarda, bienestar, atención y gestión de riesgos	
Hemos reflexionado sobre los riesgos potenciales a los que se enfrenta el grupo y a los que se enfrentan ellos personalmente; entre otros, los riesgos nuevos o agravados relacionados con sus identidades, sus ámbitos de trabajo o el contexto del espacio cívico en el que actúan. Tanto nosotros como ellos tenemos claras nuestras funciones y responsabilidades en materia de gestión de riesgos y seguridad.	
Hemos explicado nuestra política de salvaguarda y los procesos relacionados con ella. Se ha establecido un centro de coordinación de salvaguarda de forma inequívoca.	
Hemos acordado cuándo se obtendrá el consentimiento y cuándo se revisará este; por ejemplo, si cambia la situación política.	
Hemos trabajado con el grupo para crear un plan de cuidado colectivo, basado en una comprensión compartida de la felicidad y el bienestar; hemos adoptado medidas para preservar el bienestar del grupo.	
Retribución	
Tenemos una política de retribuciones inequívoca que incluye contraprestaciones económicas y de otro tipo.	
Disponemos de un plan claro, acordado con nuestro equipo de finanzas, sobre cómo transferir el dinero y, si corresponde, hemos previsto varios sistemas.	
Gestión de las relaciones y de la rendición de cuentas	
Hemos concretado quién va a gestionar las relaciones con los individuos y se ha establecido un centro de coordinación principal.	
Disponemos de un plan para crear un espacio que fomente que los miembros del grupo establezcan relaciones entre sí. • ¿Existen actividades lúdicas que puedan realizarse junto con el proceso de diseño o estrategia propiamente dicho?	
Hemos determinado cómo crear un espacio para intercambiar información y	

para aprender dentro el grupo o bien hemos previsto abordar este asunto para determinarlo. Esto incluye acordar, entre todos, la forma de difundir los hallazgos, la estrategia o cualquier otro tipo de resultado para su validación, de modo que el grupo pueda ver qué ha sucedido finalmente con sus aportes.	
Hemos previsto tiempo suficiente (e incluso tiempo adicional) para que los miembros del grupo intercambien opiniones y cumplan con el resto de sus obligaciones, puesto que se trata de una labor voluntaria. • Valore si se han establecido plazos realistas y reflexione sobre sus propios tiempos de respuesta. ¿Las expectativas son las mismas? Si no está seguro, aborde el asunto con el grupo y pacte con ellos un proceso justo.	
Evaluación y aprendizaje	
Hemos previsto un modo de registrar lo que hemos aprendido en el proceso para que pueda beneficiarse de ello el grupo, nosotros mismos y la organización.	
Hemos creado o crearemos espacios de diálogo para el aprendizaje integral.	
Hemos creado o crearemos un plan para informar de los avances a otras organizaciones y a otros equipos de la institución, con el objeto de contribuir a un cambio más amplio dentro del sector.	

4. Consejos para emprender el camino

- No se trata de un proceso lineal. Tenga presente el principio de experimentación y repetición: tómese el tiempo necesario para detenerse y reflexionar. ¿Va todo según lo previsto? ¿Hay algo que se pueda hacer de forma diferente? ¿Qué respuesta se recibe?
- No tenga miedo de equivocarse. Acuérdesse del principio de valentía y apertura: atrévase a ser transparente y a mostrarse vulnerable ante las personas menores y jóvenes con las que trabaja.
- Cree espacios de solidaridad, aprendizaje mutuo y apoyo para compartir sus experiencias con otros financiadores; por ejemplo, a través de redes de financiadores o espacios como la [Participatory Grant-Making Community](#).
- Comparta lo que está aprendiendo. Escriba blogs (con la niñez y la juventud, si corresponde) y sea sincero sobre lo que funciona bien y sobre lo que ha aprendido de los errores.
- ¡Use su poder! Anime a otras entidades a adoptar un enfoque de la participación más atrevido. Si detecta prácticas y actitudes obsoletas, denúncielas.

Esperamos que haya disfrutado de la lectura de esta guía práctica y que le resulte útil para su trabajo. Confiamos en que se sienta preparado para emprender su camino, por muy modesto que sea. ¡Le deseamos mucha suerte y le transmitimos toda nuestra solidaridad y energía positiva tanto a usted como a su institución!

Bibliografía

Adolescent Girls Investment Plan. (s. f.). *Safeguarding adolescents to participate*

meaningfully and safely in virtual and digital events.

<https://adolescent-girls-plan.org/2021/05/04/safeguarding-adolescents-to-participate-meaningfully-and-safely-in-virtual-and-digital-events/>

Adolescent Girls Investment Plan. (s. f.). *Strategic adolescent and youth advocacy in*

generation equality.

<https://adolescent-girls-plan.org/2021/03/26/strategic-adolescent-and-youth-advocacy-in-generation-equality/>

Alliance for Justice. (s. f.). *Investing in change: A funder's guide to supporting advocacy.*

https://www.bolderadvocacy.org/wp-content/uploads/2012/02/Investing_in_Change.pdf

Alliance for Justice. (s. f.). *Private foundations may advocate.*

https://bolderadvocacy.org/wp-content/uploads/2012/05/Private_Foundations_May_Advocate.pdf

Amnistía Internacional. (2021). *Resiliencia y autocuidado: Salvar al mundo y no morir en el intento (Volumen 2):*

Cuaderno de trabajo para activistas jóvenes.

<https://www.amnesty.org/en/documents/act10/3231/2020/es/>

Amnistía Internacional. (2016). *¡Jóvenes, fuerza, acción! Estrategia internacional para el trabajo con jóvenes 2017-2020.*

<https://www.amnesty.org/es/documents/act10/5368/2016/es/>

Arutyunova, A.; Babchek, A. (2022). *Resourcing adolescent girls to thrive.*

<https://www.resourcinggirls.org>

Asker, S.; Gero, A. (2012). *The role of child and youth participation in development*

- effectiveness. *ChildFund Australia, el Instituto de Futuros Sostenibles de la Universidad Tecnológica de Sídney y ChildFund Australia.*
- AWID. (2019). *Towards a feminist funding ecosystem.*
<https://www.awid.org/publications/toward-feminist-funding-ecosystem-framework-and-practical-guide>
- Bell, J. (1995). Understanding adultism: A key to developing positive youth-adult relationships. *The FreeChild Project.* Olympia, Washington: EE. UU.
https://www.nuatc.org/articles/pdf/understanding_adultism.pdf
- Bird, D., et al. (2020). We are here: A child participation toolbox. *Eurochild and the Learning For Well-being Foundation.*
https://eurochild.org/uploads/2021/01/We_Are_Here_Toolbox.pdf
- Casey, A. E. (s. f.). *A framework for effectively partnering with young people.* The Annie E. Casey Foundation.
<https://assets.aecf.org/m/resourcedoc/aecf-aframeworkforeffectively-2019.pdf>
- Chan, A.; Lee, S., y Samuel, E. (2016). Volunteer Engagement, Indirect Compensation and Youth Experience.
The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. Volumen 3. Número 9 2016, pp. 2629-2645, ISSN: 2349-2031.
<http://valleyinternational.net/index.php/our-jou/theijsshi>
- Fondo de Innovación para los Derechos de la Niñez. (2022). *Learning Brief vol. 1. núm. 1.*
<https://crifund.org/wp-content/uploads/2022/03/CRIF-Learning-Brief-Vol-1-No-1.pdf>
- CIVICUS & Restless Development. (2021). *Maximising Benefits: Recommended Framework for Volunteerism and Compensation for Young People*
- Laboratorio de Acción Juvenil de CIVICUS. (s. f.). *Fortalecer los movimientos liderados por la juventud.*

<https://www.civicus.org/index.php/es/que-hacemos/fortalecer/laboratorio-de-accion-juvenil>

Convención sobre los Derechos del Niño. (1989). Tratado n.º 27531. *Tratado de las Naciones Unidas Serie*, 1577, 3-178.
<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%201577/v1577.pdf>

Consejo de Europa. (2018). *Child Participation Assessment Tool*
<https://www.coe.int/en/web/children/child-participation-assessment-tool>

Deepak, S.; Myrum, J. (2021). Youth at the forefront of resistance shimmering solidarity summit 2021 report. *Elevate Children Funder's Group*.

Consejo Económico y Social, Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, 65.º período de sesiones.

(2021). *Participación de las mujeres y la adopción decisiones por ellas de forma plena y efectiva en la vida pública, así como la eliminación de la violencia, para lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas*.
https://digitallibrary.un.org/record/3907254/files/E_CN.6_2021_L.3-ES.pdf

Aceleradora de Igualdad. (s. f.). *Encuentra tu próxima oportunidad*. <https://eacolectiva.org/es>

Comisión Europea. (2021). *EU strategy on the rights of the child*. Luxemburgo:
Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/ds0821040enn_002.pdf

Fletcher, A. (2015). Facing Adultism. *FreeChild Institute for Youth Engagement*. Olympia, WA. <https://freechild.org/2021/02/04/introduction-to-adultism/>

FRIDA. (s. f.). *FRIDA's advisory committee*.
https://youngfeministfund.org/wp-content/uploads/2021/04/English-FRIDA_Girl-advisors_announcement.pdf

FRIDA. (2020). *2020 Safeguarding policy*.

<https://youngfeministfund.org/wp-content/uploads/2020/11/FRIDAs-Safeguarding-Policy.pdf>

FRIDA. (2016). *Brave Creative Resilient: The global state of young feminist organising*.

https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/frida-awid_field-report_final_web_issuu.pdf

FRIDA. (s. f.). *FRIDA's board of directors*.

https://youngfeministfund.org/wp-content/uploads/2020/08/FAQ-Last-Edits-made-on-09_06.docx1_.pdf

FRIDA. (s. f.). *FRIDA Happiness Manifesto*.

<https://youngfeministfund.org/wp-content/uploads/2019/06/Happiness-Manifestx-web.pdf>

FRIDA, MamaCash. (2018). *Girls to the Front*.

<https://www.mamacash.org/en/report-girls-to-the-front>

FRIDA. (2015). Letting the movement decide. *FRIDA Grantmaking Report*.

<https://youngfeministfund.org/wp-content/uploads/2017/05/FRIDA-Grantmaking-Report.pdf>

Gioacchino, G. (2020). Obteniendo recursos para grupos y movimientos liderados por jóvenes. *CIVICUS*.

<https://www.civicus.org/documents/es-Playbook-2020-march.pdf>

Global Fund for Children. (2021). *Call for participants: Spark fund youth panelist*.

<https://globalfundforchildren.org/wp-content/uploads/2022/01/Spark-Fund-Role-Description-Southern-Africa.pdf>

Global Fund for Children. (s. f.). *Funder safeguarding collaborative*.

<https://globalfundforchildren.org/funder-safeguarding-collaborative/>

Global Fund for Children. (2018). *Safeguarding resources*.

- <https://globalfundforchildren.org/safeguarding-resources/>
- Global Resilience Fund. (2021). *Weathering the storm: Resourcing girls and young activists through a pandemic*. <https://wearepurposeful.org/wp-content/uploads/2021/05/WTS-Report-FINAL.pdf>
- Gómez, M. R. *et al.* (2021). Shifting the Field: Philanthropy's role in strengthening child- and youth-led community rooted groups. *Elevate Children Funders Group* (ECFG), 1-31.
- Goulds, S. *et al.* (2021). Entre la verdad y la mentira. *Plan International*, 1-48. <https://plan-international.org/uploads/2022/02/sotwgr2021-commsreport-sp.pdf>
- Claeson, B. (2019). Overcoming barriers to resourcing youth peacebuilders. *Dag Hammarskjöld Foundation*. Development Dialogue Papers, (3), 9.
- Hart, R. (1992). Children's participation: From tokenism to citizenship. *Innocenti Essay*, no. 4.
- Hillar, A.; Guidetti, D. (2022). The human rights grantmaking principles: A tool to transform philanthropy. *Philanthropy Europe Association*. <https://philea.eu/opinions/the-human-rights-grantmaking-principles-a-tool-to-transform-philanthropy/>
- Holden, L. (s. f.). New perspectives, new solutions: Funding organising led by girls and young women. *MamaCash*.
- Howard, K.; Benchekroun, R. (2021). Young researchers' advisory panel: Introducing our new 'participation as protection' model. *Safer Young Lives Research Centre* (SYLRC). <https://uniofbedssylrc.com/2021/11/09/young-researchers-advisory-panel-introducing-our-new-participation-as-protection-model/>

Foro Internacional de Mujeres Indígenas (FIMI). (2021). El Mundo Indígena 2021:

La defensa de los derechos de las Mujeres Indígenas. *Procesos e iniciativas internacionales*.

<https://www.iwgia.org/es/la-defensa-de-los-derechos-de-las-mujeres-indigenas/4182-mi-2021-la-defensa-de-los-derechos-de-las-mujeres-indigenas.html>

Johnson, R.; Leiper O'Malley, D. (2018). A young feminist new order: an exploration of why

young feminists organise the way they do. *Gender and Development*, 26(3), 533-550, DOI: 10.1080/13552074.2018.1526370

Johnson, R.; Leiper O'Malley, D. (2019). *No straight lines transformations with young*

feminist organisers - A resource for INGOs and funders.

Johnson, V.; Lewin, T.; Cannon, M. (2020). Learning from a living archive: Rejuvenating

child and youth rights and participation. *Institute of Development Studies*. DOI: 10.19088/REJUVENATE.2020.001

Joining Forces. (2019). *Una segunda revolución: 30 años de derechos de los niños y las niñas y la agenda pendiente*.

<https://joining-forces.org/wp-content/uploads/2019/06/Una-segunda-revolucion-ES.pdf>

Kanjo, G. K.; Uribe, E. L. (s. f.). LGL guide to girl-centered advocacy. *Let Girls Lead*.

https://riseuptogether.org/wp-content/uploads/2018/05/LGL_Curriculum_FINAL.pdf

Lansdown, G.; O'Kane, C. (2014). *A Toolkit for Monitoring and Evaluating Children's*

Participation

<https://resourcecentre.savethechildren.net/collection/toolkit-monitoring-and-evaluating-childrens-participation/>

Leiper O'Malley, D.; Johnson, R. (2018). A young feminist new order: an exploration of why

young feminists organise the way they do. *Gender & Development*, 26:3, 533-550. DOI: 10.1080/13552074.2018.1526370.

Learning for Well-Being Foundation. (s. f.). *The Board*.

<https://www.learningforwellbeing.org/about-us/the-board/>

Levine, C.; Kawano-Chiu, M. (2021). Reflecting a movement's principles in grantmaking structure: Evidence of the benefit of participation from the disability rights fund and disability rights advocacy fund. *Disability Rights Fund*, 1-41. https://disabilityrightsfund.org/wp-content/uploads/ReflectingMovementsPrinciples_Nov2021_noQ.pdf

MAEJT. (s. f.). <http://www.maejt.org>

MamaCash. (s. f.). *Spotlight advocacy: Ensuring a seat at the table for feminist movements*.

<https://www.mamacash.org/en/spotlight-advocacy-ensuring-a-seat-at-the-table-for-feminist-movements>

Marx, M.; Benitez, L.; Cancel, Y.; Smith, K. M. (2021). How listening to constituents can lead to systems change. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/how_listening_to_constituents_can_lead_to_systems_change?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now#

Metropolitan Action Committee on Violence Against Women and Children's (METRAC).

(s. f.). Youth friendliness of non-profit boards checklist. *METRAC*, 1-8. http://www.metrac.org/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2014/07/yap.board_youth_friendliness.checklist.pdf

Lelovac, K.; Stardelova, J. (2022). What young women need from partnerships with the

philanthropic world. Alliance Magazine.

<https://www.alliancemagazine.org/blog/what-young-women-need-from-partnerships-with-the-philanthropic-world/>

Nike Foundation, (2016). The Girl Declaration: Making girls heard by the world. *Girl Effect*.

<https://global.girleffect.org/stories/girl-declaration-making-girls-heard-world/>

OBSERVACIÓN GENERAL N.º 12 DEL ACNUDH. (2009). El derecho del niño a ser escuchado, 51.º

período de sesiones. Ginebra, 25 de mayo a 12 de junio de 2009, CRC/C/GC/12.

Convención sobre los Derechos del Niño.

https://www2.ohchr.org/english/bodies/crc/docs/AdvanceVersions/CRC-C-GC-12_sp.doc

Open Society Foundations. (2020). *Reimagining power dynamics from within: How*

foundations can support child and youth participation.

Participatory Grantmakers Community. (s. f.). <https://www.participatorygrantmaking.org>

Participatory Grant-making Community y Funder's Safeguarding Collaborative. (evento de 2022).

Safeguarding and participatory grant-making.

Seminario web sobre la concesión participativa de subvenciones. (2021). *Practice-based lessons from girls- and youth-*

led participatory grantmaking. <https://www.youtube.com/user/HannahPwelfare/featured>

Patuzzi, L.; Pinto, Luís, L. (2022). Child and Youth Participation in Philanthropy: Stories of

Transformation. *Philea (Bruselas)*

Purposeful. (2022). *With and for Girls Collective.*

<https://wearepurposeful.org/es/projects/with-and-for-girls-collective-2/>

Ranganathan, D. (2022). El dinero es político. *FRIDA*.

<https://youngfeministfund.org/es/el-dinero-es-politico/>

Restless Development. (s. f.). *Tips on how to apply.*

<https://restlessdevelopment.org/opportunities/how-to-apply/>

Restless Development. (s. f.). *Working better together*.

https://restlessdevelopment.org/wp-content/uploads/2021/01/2101_Restless_YC_Recommendations_v4.pdf

Risk Management Template. (s. f.).

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/17C-zWKDyYz0Zhm3xMYaFHZDgHAWqpOIk4YLZjmUMo/edit#gid=0>

Participatory Grantmakers. (s. f.). *Participatory grantmakers community*.

<https://www.participatorygrantmaking.org>

Plan International. (s. f.). *Pathways to partnering with youth-led organisations*.

<https://plan-international.org/publications/pathways-to-partnering-with-youth-led-organisations/>

Plan International y Citi Foundation. (2021). *Youth Voices in Youth Unemployment:*

A roadmap for promoting meaningful youth engagement in youth employment programs.

https://www.citigroup.com/citi/foundation/data/youth_engagement_manual.pdf

Population Council. (2010). *Diseño de un programa centrado en las niñas: un juego de herramientas para desarrollar, fortalecer y*

expandir programas para niñas adolescentes.

C. Warrington, Safer Young Lives Research Centre. (2019). *Working paper: Children and*

young people's participation in research/ evaluation.

Safer Young Lives. (s. f.). *Our Voices*. <https://www.our-voices.org.uk>

Sall, A. (s. f.). The international day of the girl, girls lead in tech. *Fondo Global para Mujeres*.

<https://www.globalfundforwomen.org/what-we-do/voice/campaigns/international-day-of-the-girl/>

Salley, L. M. (2019). Investigating youth impact: A toolkit on funding Youth-Led

Organisations. *CHOICE for Youth and Sexuality.*

<https://www.youthdoit.org/assets/Uploads/CFY-Investinginyouthimpact.pdf>

SALTO. (s. f.). Youth participation strategy. *Participation & Information.*

https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-4089/20200929_ParticipationStrategy_Online_Final_02.pdf

Save the Children. (2021). *Los nueve requisitos básicos para una participación significativa*

y ética de la niñez.

<https://resourcecentre.savethechildren.net/document/nine-basic-requirements-meaningful-and-ethical-childrens-participation/>

Seller, S. (s. f.). From beneficiary to active agent how youth-led grantmaking benefits young

people, their communities, and the philanthropic Sector. *Social Justice Funders Opportunity Brief*, (2), 5.

Srikantharajah, A. (2020). The power of radical collaboration Co-designing solutions in

partnership with youth. *CIVICUS.*

Technology Enabled Girl Ambassadors (TEGA). (s. f.). *Girl Effect.*

<https://www.global.girleffect.org/what-we-do/mobile-platforms/tega/>

The Annie E. Casey Foundation. (s. f.). *Jim Casey Initiative: A framework for effectively*

partnering with young people.

Toussaint, K. (2021). This foundation let youth organizers decide where to give its money.

Fast Company.

<https://www.fastcompany.com/90698464/this-foundation-let-youth-organizers-decide-where-to-give-its-money>

United Edge. (s. f.). *Transformative Safeguarding course.*

<https://www.unitededge.net/safeguarding>

University of Northern Colorado. (2021). Designing accessible events for people with

disabilities and deaf individuals: Budgeting for access tip sheet. *Disability Resource Center*.
https://www.unco.edu/disability-resource-center/pdf/accessible_version_pdf_budgeting_for_accessrevised.pdf?utm_campaign=UT-KC-02-25-19&utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=

Veitch, H.; Baigazieva, S. (2021). Safeguarding for youth activism: Taking a feminist approach. *Rejuvenate*.

<https://rejuvenate.global/safeguarding-for-youth-activism-taking-a-feminist-approach/>

WAGGGS. (s. f.). *Moción 32: Las historias de jóvenes en gobernanza*.

<https://www.waggggs.org/es/about-us/governance/motion-32-young-women-governance-stories/>

Wapling, L.; Downie, B. (s. f.). Beyond charity: A donor's guide to inclusion, Disability funding in the era of the UN convention on the rights of person with disabilities. *Disability Rights Fund*. <https://disabilityrightsfund.org/wp-content/uploads/DRF-Donors-Guide.pdf>

White, S. (1996). Depoliticising development: the uses and abuses of participation. *Development in practice*, 1(6).

Women's Environment & Development Organization (WEDO). (2015). Young feminist fellowship for climate justice. *FRIDA*. <https://wedo.org/youngfem-2/>

Youth Do It! (s. f.). Flower of Participation. *Meaningful youth participation*.
<https://www.youthdoit.org/themes/meaningful-youth-participation/flower-of-participation/>

Young Feminist Europe. (2021). *GEF young feminist manifesto: A bold and transformative vision for change*. <https://www.youngfeminist.eu/2021/03/young-feminist-manifesto/>

