

# Coaching guide

INICIATIVAS JUVENILES Y PARTICIPACIÓN

## Guía del buen tutor

- ✚ ¿Eres un trabajador juvenil, un animador juvenil, un voluntario en una organización juvenil, un trabajador de una institución europea que trabaje con programas juveniles europeos, un profesor, un educador, un entrenador, o simplemente una persona de apoyo o de recursos que quiere ayudar a los jóvenes a que desarrollen sus propias iniciativas?

Entonces, ¡te invitamos a que eches una ojeada a este manual!

¿Cómo llamarías la actividad de ayudar a jóvenes a preparar proyectos? Es posible que hayas utilizado los términos "apoyo", "asesoramiento", "monitor", "acompañamiento" o, incluso que hayas oído el término "coaching" para referirse a este tipo de actividad. ¿Cómo entendemos la función del tutor (coach) en laS Iniciativas Juveniles? ¿Por qué decide alguien hacerse tutor? ¿Qué significa ser tutor?

En cierto sentido, actuar como tutor significa abrir la puerta a los jóvenes para que tomen la iniciativa, sean activos, conozcan sus intereses, cuiden sus propias contribuciones y desarrollo, mejoren el mundo,...

¡Esta guía está escrita por un equipo internacional de autores para uso local o internacional!

Esta guía sobre cómo ser un buen tutor se puede descargar gratuitamente, en inglés, en:  
<http://www.salto-youth.net/youthinitiatives>

## TUTOR DE INICIATIVAS JUVENILES

Una guía de apoyo para la Participación Juvenil

Una guía que explora los conceptos "Tutor", "Iniciativas Juveniles" y "Participación Juvenil" e incluye herramientas y métodos prácticos, consejos e información, oportunidades y apoyo para aquellos que quieran promover la participación de los jóvenes en Iniciativas Juveniles

SALTO-YOUTH  
YOUTH INITIATIVES  
RESOURCE CENTRE



Młodzież

[www.SALTO-YOUTH.net/YouthInitiatives/](http://www.SALTO-YOUTH.net/YouthInitiatives/)

## TUTOR DE INICIATIVAS JUVENILES

### Una guía de apoyo a la Participación Juvenil

por  
Mario d'Agostino, Jochen Butt-Pošnik, Milena Butt-Pošnik,  
Pascal Chaumette, Ülly Enn, Heike Hornig, Nerijus Kriauciunas  
*Autores*

Buzz Bury  
*Colaborador*

Henar Conde  
*Editora & Coordinadora*

Marta Luque San Emeterio  
*Traductora*

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de la Comisión Europea, la Oficina Internacional de la Juventud de la Comunidad Francesa de Bélgica y la Agencia Nacional Polaca del Programa JUVENTUD. Agradecemos enormemente el valioso apoyo de Patricia Brulefert y Sandrine Suel a la creación de esta guía. También queremos agradecer especialmente las correcciones finales de Gisele Kirby.

## SALTO-YOUTH significa...

**S**upport, **A**dvanced **L**earning and **T**raining **O**pportunities within the **YOUTH** programme, es decir, Apoyo, Aprendizaje Avanzado y Oportunidades Formativas en el marco del programa **JUVENTUD**. La Comisión Europea ha creado una red de ocho Centros de Recursos SALTO-YOUTH con el fin de mejorar la puesta en práctica del programa JUVENTUD. Este programa proporciona a los jóvenes valiosas experiencias de aprendizaje no formal.

El objetivo de SALTO es **apoyar proyectos europeos JUVENTUD** que traten temas tan importantes como la inclusión social o la diversidad cultural con acciones tales como las Iniciativas Juveniles (Acción 3 del programa JUVENTUD), con regiones tales como EuroMed, Sureste de Europa o Europa del Este y Cáucaso, con actividades de formación y cooperación y con herramientas de información para las Agencias Nacionales del programa JUVENTUD.

**SALTO-YOUTH** proporciona **recursos, información y formación** para las Agencias Nacionales y trabajadores juveniles europeos en las mencionadas áreas de prioridad en Europa. Algunos de los recursos de dichas áreas se ofrecen a través de <http://www.SALTO-YOUTH.net>. Busca en la red el calendario europeo de formación (European Training Calendar), las herramientas de formación y trabajo juvenil (Toolbox for Training and Youth Work), formadores juveniles online (Trainers Online for Youth), enlaces con recursos online y mucho más....

SALTO-YOUTH trabaja activamente con otros protagonistas en el trabajo juvenil europeo, tal como Agencias Nacionales del programa JUVENTUD, el Consejo de Europa, trabajadores juveniles europeos y organizadores de formación.



El Centro de Recursos de Iniciativas SALTO YOUTH

[www.SALTO-YOUTH.net/youthinitiatives/](http://www.SALTO-YOUTH.net/youthinitiatives/)

El Centro de Recursos de Iniciativas Juveniles SALTO (en la Comunidad Francesa de Bélgica) proporciona apoyo, información y formación a las **Iniciativas Juveniles del programa JUVENTUD** (Acción 3) con el objetivo de promocionar esta Acción e incrementar su visibilidad, tanto a nivel nacional como Europeo. SALTO trabaja las Iniciativas Juveniles en colaboración con las Agencias Nacionales y los trabajadores juveniles con el fin de desarrollar una **estrategia orientadora** para apoyar y mejorar la calidad de los proyectos de Iniciativas Juveniles.

Además, SALTO-Iniciativas Juveniles proporciona los siguientes recursos:

- Cursos de formación sobre tutores y educación entre iguales
- Cursos de formación sobre la gestión de proyectos en red
- Revista anual sobre temas relacionados con Iniciativas Juveniles
- Base de datos, actualizada anualmente, de proyectos de Iniciativas Juveniles locales
- Información actualizada sobre oportunidades e Iniciativas Juveniles a través de la circular sobre Iniciativas Juveniles
- Una serie de herramientas metodológicas listas para usar para organizar cursos de formación de Iniciativas Juveniles
- Un listado de educadores y personas de apoyo en el campo de las Iniciativas Juveniles

Para obtener información más precisa, puedes visitar las páginas sobre Iniciativas Juveniles de SALTO-YOUTH: <http://www.SALTO-YOUTH.net/YouthInitiatives/>

# Índice

PRÓLOGO .....	9
INTRODUCCIÓN .....	11
1. ABRIENDO LA PUERTA PARA TOMAR LA INICIATIVA .....	14
1.1 El pronóstico del tiempo de la política juvenil europea .....	15
1.2 La educación no formal y la participación activa .....	16
1.3 Iniciativas Juveniles y Desarrollo de la Participación .....	17
1.4 Los jóvenes como figura clave .....	22
1.5 ¿Quién necesita a un tutor? .....	23
2. EL ESPEJO DEL TUTOR .....	25
2.1 ¿A qué nos referimos con tutoría? .....	26
2.2 El papel del tutor en el trabajo juvenil europeo .....	26
2.3 Descubriéndote a ti mismo como tutor .....	27
2.3.1 Aclara tu motivación como tutor .....	28
2.3.2 Piensa en tu actitud como tutor .....	29
2.3.3 Aclara tu papel como tutor .....	29
2.3.4 Identifica tus capacidades y experiencia .....	30
2.3.5 Ser consciente de tus límites y posibilidades .....	32
2.4 Entre la tutoría y la autonomía .....	34
3. LA BICICLETA DE LA TUTORÍA .....	37
3.1 El camino de las Iniciativas Juveniles .....	38
3.2 La mecánica de la "Bicicleta de la tutoría" .....	40
3.3 Subiendo a la bicicleta de la tutoría .....	42
3.4 Montando en la bicicleta de la tutoría .....	43
3.4.1 Motivar .....	43
3.4.2 Conocerse .....	45
3.4.3 Construir la relación con el grupo .....	48
3.4.4 Identificar las necesidades y capacidades .....	50
3.4.5 Apoyar .....	52
3.4.6 Evaluar .....	53
3.4.7. Mantener el contacto y observaciones .....	58
3.5 Los retos del camino .....	61
4. AUMENTANDO LA VELOCIDAD DE LA PARTICIPACIÓN JUVENIL .....	65
4.1. Aprende a participar .....	66
4.1.1. Desarrollo personal a través de la participación progresiva .....	66
4.1.2. Desarrollo social a través de la participación en la comunidad .....	69
4.1.3. Plan de ruta: de lo local a lo europeo .....	70
4.2. Condiciones para la participación .....	71
5. MEJORES PRÁCTICAS Y MÁS ALLÁ .....	72
5.1. Postal de Polonia: "Nuestros pocos minutos" .....	73
5.2. Postal de Lituania: "Video libro de recetas" .....	76
5.3. Postal de Italia: "Iniciativa tras iniciativa" .....	79
5.4. Postal de Alemania: "Participación... Misión (Im)posible" .....	82
5.5. Postal de Francia: "Contra la violencia en el colegio" .....	84
5.6. Postal de Estonia: "Red de información rural" .....	86
5.7. Postal de Bélgica: "Galería de arte urbana" .....	89
5.8. Resumen y perspectivas .....	92

6. LAS HERRAMIENTAS DE LA BICICLETA.....	93
6.1. Inventario fantasma del tutor.....	94
6.2. Métodos visuales.....	99
6.3. Análisis de las necesidades de la tutoría.....	102
6.4. Comportamiento de grupos.....	105
6.5. Mis capacidades como tutor.....	106
6.6. Análisis SWOT.....	107
6.7. Evaluación de los criterios cualitativos.....	108
6.8. Cuestionario para la evaluación intermedia.....	110
6.9. Frases incompletas.....	112
6.10. Lo que más y lo que menos gusta.....	112
6.11. Indicadores para la observación.....	114
6.12. Cuestionario sobre la autoestima.....	115
6.13. Récord personal de logros (PRA, Personal Record of Achievement).....	117
EL ESCENARIO DE LA TUTORÍA DESDE OTRO PUNTO DE VISTA.....	120
LOS JÓVENES TIENEN LA PALABRA: EL TUTOR IDEAL ES.....	123
REFLEXIÓN SOBRE EL CAMINO.....	124
DICCIONARIO DE LA BICICLETA DE LA TUTORÍA.....	125
PROVEEDORES DE LOS REPUESTOS DE LA BICICLETA.....	127
FABRICANTES DE LA BICICLETA Y GUIAS DEL CAMINO.....	130

## Bienvenido a la participación como "Tutor de Iniciativas Juveniles"

👉 "Hay una magia especial en cada principio, protegiéndonos, que nos dice cómo vivir"... dice un poema alemán. Has abierto el libro, es posible que el título te haya llamado la atención, o el extraño ratón te hace plantearte el tema sobre el que puede tratar el libro. En pocas palabras, vamos a introducirte en cómo ser un "Tutor de Iniciativas Juveniles – Guía de apoyo a la Participación Juvenil".

Esperamos que el título sea elocuente. Refleja nuestro intento de llegar a un común entendimiento sobre la manera de proporcionar apoyo y asesoramiento a grupos de jóvenes realizando proyectos de Iniciativas Juveniles. La función del "tutor" se está desarrollando progresivamente en el campo de la juventud y la educación no formal, tanto a nivel nacional como transnacional. Sin embargo, todavía no hay una imagen clara sobre lo que esta práctica significa, sobre todo cuando se trata de apoyar un tipo específico de proyecto, como, por ejemplo, las Iniciativas Juveniles.

Lo que hemos encontrado en este campo es al encantador PACo, un pequeño ser inquieto con mucha curiosidad y sensibilidad en las antenas de su bigote. PACo será tu "ayudante personal del tutor" en este libro y animará la lectura.

Así, vamos a dejar que PACo te anime a tomar los primeros pasos en el universo de los tutores de jóvenes.

👉 Agradecemos los comentarios y sugerencias en [youthinitiatives@salto-youth.net](mailto:youthinitiatives@salto-youth.net)



**PACo**  
Personal Assistant of the Coach  
(Ayudante Personal del Tutor)

PACo te anima a que te montes en la bicicleta de la participación juvenil y disfrutes del viaje de las Iniciativas Juveniles

# Prólogo



👉 Las Iniciativas Juveniles, a través de sus acciones, permiten a un gran número de jóvenes utilizar su imaginación para la vida diaria y para expresar sus necesidades locales e intereses, pero también para hablar de los principales temas de la actualidad mundial. La idea que se esconde detrás de esta acción de programas europeos "Juventud" (2000-2006) y "Juventud en Acción" (2007-2013) es garantizar que los jóvenes desarrollen su creatividad, ofreciéndoles la oportunidad de desarrollar ideas, a través de iniciativas en diferentes áreas de la vida, como, por ejemplo: arte y cultura, integración social, medio ambiente, protección del patrimonio, participación juvenil, conciencia europea, desarrollo rural, políticas juveniles, salud, drogas y sustancias tóxicas, ocio juvenil, racismo y xenofobia, igualdad de oportunidades, deporte juvenil, medios de comunicación y muchos más. Las Iniciativas Juveniles permiten a los jóvenes participar directa y activamente en su comunidad local y, por tanto, son un auténtico trampolín para la participación juvenil.

## 👉 **Iniciativas Juveniles: en el centro del cambio contemporáneo**

El deseo de los jóvenes de participar en la vida de su barrio, ciudad o pueblo, así como de tener voz en cuestiones de ámbito mundial, es de gran importancia, y los jóvenes se están implicando cada vez más en ello. Sin embargo, se puede observar una evolución en las formas de participación. En comparación con generaciones anteriores, ahora hay menos debates, largos argumentos y un interminable intercambio de puntos de vista políticos. Hoy en día, el método de participación es más creativo y está directamente relacionado con la evolución de los medios de comunicación y la globalización.

Los jóvenes están adquiriendo un especial orgullo por las formas creativas de participación, utilizando imágenes, música, teatro, tecnología digital, información juvenil, salud y educación sobre estupefacientes, proyectos medioambientales y acciones sociales destacadas. Una sola Iniciativa Juvenil puede alcanzar muchos ámbitos, por ejemplo, la creación de una galería de arte para exhibir el trabajo de jóvenes artistas de todos los orígenes y culturas, creación de un periódico o radio local de opinión, creación de un lugar de discusión, debates y testimonios de testigos, producción de un CD-rom sobre materias sobre Europa, organización de acontecimientos/festivales en ámbitos rurales, sugerencias sobre actividades para niños en las clases para que descubran Europa...

## 👉 **Iniciativas Juveniles: un enlace para la Europa política y social**

Las Iniciativas Juveniles son una acción esencial dentro del programa europeo JUVENTUD para asegurar que los jóvenes encuentran su lugar en la Europa política y social, de forma que todos puedan participar en las cuestiones de relevancia actuales y futuras. Cuando los jóvenes tienen la oportunidad de participar en un proyecto conjunto, ofrecen una participación específica, se muestran inquietos y, juntos, alcanzan acuerdos sobre los objetivos y logros de tal proyecto. Las Iniciativas Juveniles también ofrecen a los jóvenes la oportunidad de probarse a sí mismos: asumen responsabilidades, alcanzan acuerdos entre ellos y su medio, ejecutan planes y llevan a cabo tareas de promoción.

Las Iniciativas Juveniles son una acción que une un área (el lugar donde viven los jóvenes) con un tema de interés común dentro del contexto europeo. Es decir, que estos proyectos tratan un tema o asunto común a otros jóvenes europeos, en línea con los valores prioritarios de Europa. A través de las Iniciativas Juveniles, los jóvenes tienen la oportunidad de convertirse en protagonistas de su propia vida y en buques insignia para el

futuro. Proporcionan una plataforma que ofrece soluciones y mejoras a nivel local a través de la creación de proyectos o herramientas y despierta el interés de otros jóvenes en toda Europa. Además, esta acción es un medio destacable para proporcionar experiencias de responsabilidad, autonomía y participación en beneficio de un interés común.

### 👉 **Iniciativas Juveniles: aprendizaje a través de la experiencia**

Las Iniciativas Juveniles representan una importante herramienta para la educación no formal a través de la experiencia. La característica que define estos proyectos es que su punto de partida es la experiencia diaria de los jóvenes.

A través de las Iniciativas Juveniles, los jóvenes tienen la oportunidad de aprender habilidades cognitivas (búsqueda de información sobre Europa, otras culturas, instituciones europeas,...), habilidades sociales y de relación (comunicación, negociación, debates en grupo, acciones conjuntas con otros jóvenes, promoción de proyectos, reuniones, facultad de escuchar, poder de convicción,...), habilidades éticas (apertura hacia otros, desarrollo de solidaridad, respeto de los principios democráticos de libertad e igualdad,...), habilidades pragmáticas y estratégicas (cómo rellenar formularios de solicitud, respeto de plazos, planeamiento y desarrollo de una acción,...) o incluso, habilidades políticas, en el sentido mencionado anteriormente (ponerse al servicio del interés común).

### 👉 **Iniciativas Juveniles: una aventura paso a paso**

El valor de la experiencia de las Iniciativas Juveniles no recae únicamente en la calidad o el resultado del proyecto. Más bien recae sobre la riqueza de los procesos del propio proyecto. Por esta razón, el apoyo a las Iniciativas Juveniles tiene como prioridad fundamental los encuentros y acuerdos dentro del grupo. La aventura empieza con la diversidad cultural y social y las relaciones entre hombres y mujeres jóvenes, y esta aventura se puede tomar como un proceso progresivo que incluye distintas destrezas: comunicarse, reunir información, convivir, expresarse, utilizar la imaginación, desarrollar la creatividad, desarrollar un producto común y promocionarlo, tomar la iniciativa, participar, comprometerse y actuar. Por supuesto, somos conscientes de que cada proyecto puede empezar a distinto nivel, dependiendo de los jóvenes y del contexto.

¿Dónde encuentra el tutor su lugar en esta aventura? No se puede improvisar el apoyo a una Iniciativa Juvenil, sino que éste requiere una buena preparación. El objetivo de este manual es guiar a aquellas personas actuando como tutores de proyectos juveniles, dar algunos puntos de referencia, claves para la reflexión, sugerencias y herramientas prácticas. Si esto es lo que buscas, ¡únete a nosotros!

Majo Hansotte  
*Dpto. de Ciudadanía  
Oficina Internacional de la Juventud  
Comunidad Francesa de Bélgica*

# INTRODUCCIÓN

## 👉 El porqué de esta guía

Simplemente porque creemos que es necesaria. Cada vez es más evidente, en el ámbito de la educación no formal de la juventud, la necesidad de aplicar una serie de métodos y estrategias de apoyo para asegurar la participación activa, estándares de calidad, reconocimiento e, incluso, salud y seguridad. El programa europeo JUVENTUD, ya tiene un sistema de tutorías bien establecido y un buen entendimiento de lo que es la "tutoría": el apoyo de personas que están participando en proyectos del Servicio Voluntario Europeo. Así, nos preguntamos si sería posible transferir un tipo de apoyo similar a los proyectos de Iniciativas Juveniles.

Después de consultar con una gran cantidad de personas que ayudan con Iniciativas Juveniles, nos dimos cuenta de que hay algo muy diferente a la función de un tutor que ocurre cuando se apoyan Iniciativas Juveniles. Creemos que una tutoría describe de la mejor manera la relación y actividades necesarias para el apoyo individual del tipo del Servicio Voluntario Europeo. Pero, ¿Cuál es el caso del apoyo a un grupo de jóvenes en un proyecto de Iniciativas Juveniles?

El término elegido que tiene un entendimiento común es el término inglés "coaching". Tradicionalmente, se entendía dicho término como el proceso por el cual una persona ayuda a gente y equipos a sacar el mejor partido de sí mismos y coordinar la manera de trabajar eficientemente como parte de un grupo\*. Sin embargo, hoy en día "coaching" tiene un significado más amplio. Incluso a pesar de que el término "coach" tiene muchos significados e interpretaciones en los diferentes campos, lo hemos identificado como una de las maneras de mejorar la calidad de las Iniciativas Juveniles, así como de trabajar hacia la autonomía y la participación activa.

La figura del coach, en este sentido, es un elemento nuevo en el apoyo al trabajo juvenil.

¿Qué tienes tú, como persona que apoya Iniciativas Juveniles, en común con un entrenador o coach empresarial? Puede que resulte sorprendente, pero el trabajo de todos tiene mucho en común. Tienes la experiencia y habilidades en las que se basa el apoyo que llevas a cabo, una imagen clara del cambio que quieres alcanzar con el grupo que guías (desde el punto de partida hasta el final) y las herramientas que necesitas para ello. También necesitas una orientación de perspectivas más a largo que a corto plazo; es casi imposible guiar a un grupo en un encuentro sin haber guiado y seguido su desarrollo. Y también verás si tu función de tutor da sus frutos o no, si tu equipo "juega mejor" o "aporta más beneficios" a la vida del proyecto.

Así, ¿cómo se puede animar a los jóvenes a que participen a lo largo de todo el proyecto? ¿Cómo se puede ofrecer el apoyo necesario en cada fase del proyecto? ¿Cuáles son los pasos que debe tomar un tutor en un proyecto? ¿Cómo se equilibra el reto de ser guiado y tener autonomía?

Esta Guía del Buen Tutor ha sido desarrollada como manual con el objetivo de ofrecer un apoyo práctico a gente que esté orientando activamente Iniciativas Juveniles. Esperamos que encuentres algunas respuestas a las preguntas planteadas en este libro.

## 👉 ¿A quién va dirigida la guía?

Esta Guía del Buen Tutor ha llegado, de alguna manera, a tus manos. O nuestra promoción ha tenido un éxito enorme, o tu tienes unas expectativas relacionadas con el título que te han llevado a hacer el esfuerzo de conseguirlo. ¡Ten por seguro que formas parte del grupo destinatario del material aquí incluido!

Cuando el equipo editorial de la guía se reunió por primera vez en Bruselas, tenía en mente a alguien justamente como tú: con motivación y trabajando activa y directamente con jóvenes, ¿nos equivocamos? Es posible que tengas una vaga idea de lo que significa tu papel de "tutor" orientando a los jóvenes. Es posible que estés motivado para trabajar como tutor en el futuro, por tu propia experiencia de persona joven, por necesidad en tu organización o por objetivos profesionales. Así, los lectores a los que está dirigido este libro son tan variados como los "paisajes" del trabajo europeo con la juventud, propiamente dicho, empezando por jóvenes que quieren apoyar su propia Iniciativa Juvenil y pasando por profesionales adultos que quieren ampliar sus conocimientos y habilidades en el trabajo juvenil.

---

\* N. de la T.: En este sentido, los términos "coach" y "coaching" se corresponden con lo que es un entrenador. La nueva concepción de "coaching" tiene una difícil traducción al castellano; se ha tomado el término tutor y, para evitar equívocos, en algunas ocasiones, se ha mantenido el término inglés.

Tu actividad de tutor puede tener distintos objetivos, según el perfil de tu organización, la naturaleza del trabajo juvenil en tu país o el grupo destinatario. Sería imposible publicar un manual a nivel europeo que incluyera todos los temas concretos que cubren todos los medios y necesidades posibles. Nuestra intención es beneficiar, más que atenuar la diversidad, a través del trabajo como equipo internacional, acercando a gente de ocho países europeos, provenientes de entornos tan variados como esperamos que sean los lectores de la guía.

A través de nuestros diferentes puntos de vista y realidades sobre la tutoría de jóvenes, en este libro encontrarás cierto número de experiencias y aproximaciones diferentes. Te recomendamos encarecidamente que, de todo esto, tomes lo que se adapte a tu realidad y necesidades. Puedes leer este libro como cualquier otro, desde el principio hasta el final, o puedes buscar únicamente las herramientas prácticas y saltarte el resto. Tú sabes mejor que nosotros qué es lo que buscas. Hemos intentado darle al libro una forma que permita encontrar fácilmente lo que se busca.

### **Y esto, ¿de qué trata, exactamente?**

Lo que publicamos aquí es diferente a lo que puedas encontrar en manuales sobre coaching profesional de gerentes o deportistas. No solamente por el campo en el que trabajamos y por la forma que le hemos dado a este libro, relacionando la acción del tutor con el trabajo juvenil. También es diferente por nuestra actitud, que hace que esto no sea solamente una recopilación de todos los elementos diferentes y, en casos, contradictorios. Los autores estamos de acuerdo con algunos valores acerca de la acción del tutor en proyectos juveniles: en primer lugar, debe conducir a una mayor autonomía y participación activa de los jóvenes y, en segundo lugar, el impacto de la misma no debe afectar las ideas e intereses de los jóvenes. Encontrarás esta "actitud sobre el papel del tutor" más desarrollada a lo largo de todo el libro.

Empezaremos el camino con el **capítulo 1 "Abriendo la puerta para tomar la iniciativa"**. En él nos acercaremos más a los conceptos clave de la guía como las Iniciativas Juveniles y la Participación Activa. Encontrarás diferentes puntos de vista sobre la importancia política de este tipo de participación juvenil activa y el papel de la tutoría.

Como manual con el objetivo de ofrecer apoyo práctico a personas activas en tutoría de proyectos juveniles, gran parte de la publicación trata de la acción del tutor, propiamente dicha, y la adaptación de las diferentes técnicas al campo del trabajo juvenil. Sin embargo, el **capítulo 2 "El espejo del tutor"** ofrece cierto número de perspectivas que reflejan el papel del tutor y el significado de los efectos de su acción. **El capítulo 3 "La bicicleta de la tutoría"** trata de la posible estructuración de la tutoría y de los elementos y métodos en los que consiste en el marco del trabajo juvenil. Cuando llegues a este punto del libro, esperamos que hayas quedado seducido con la idea de ser tutor de Iniciativas Juveniles. Sin embargo, puede ser que te sigas preguntando cómo mejorar el proceso y cómo sacar el mejor provecho a tu práctica como tutor para aumentar la participación activa de todos los participantes de una Iniciativa Juvenil. El **capítulo 4 "Aumentando la velocidad de la Participación Juvenil"** te ayudará a identificar las diferentes dimensiones de la participación y de proporcionará algunas pistas y consejos para actuar en determinadas situaciones.

Como muestra de proyectos concretos, en el **capítulo 5 "Mejores Prácticas y más allá"** incluimos algunos ejemplos de Iniciativas Juveniles y las experiencias de los tutores. Intentaremos aclarar la acción del tutor y cómo se puede sentir éste en la práctica, con el objetivo de que te sientas inspirado sobre lo que puede ser un proyecto de Iniciativas Juveniles. Es una muestra para que puedas aprender de nuestra experiencia, de la buena y de la mala.

Finalmente, con el objetivo de hacer este manual útil a efectos prácticos, el **capítulo 6, "Las herramientas de la bicicleta"**, incluye una selección de métodos, técnicas e instrumentos que se pueden aplicar al actuar como tutor de Iniciativas Juveniles, con el fin de que los adaptes al contexto y a las personas con las que trabajas.

Y, por último, pero no menos importante, queremos agradecer enormemente la participación de todos aquellos que han aportado su opinión, ideas y experiencias.

También queremos agradecerles a los 30 jóvenes de 12 países europeos y a los tutores y participantes de seminarios nacionales e internacionales que han aportado contribuciones en los diferentes capítulos de la guía, tales como resultados de entrevistas y cuestionarios.

Esperamos que disfrutes leyendo esta Guía del Buen Tutor y que encuentres elementos positivos para tu trabajo juvenil.

Si quieres compartir tu experiencia, herramientas, métodos, enlaces o cualquier otro material de tu acción como tutor con nosotros, o simplemente comentar algo sobre este libro, mándanos un correo electrónico a [youthinitiatives@salto-youth.net](mailto:youthinitiatives@salto-youth.net).

Atentamente,  
*El equipo editorial*

## 1. ABRIENDO LA PUERTA PARA TOMAR LA INICIATIVA



**¡Sé activo!** ¡No esperes a que otros solucionen tus problemas! ¡Muestra interés! ¡Cuida tu participación y desarrollo! ¡Mira a ver cómo puedes hacer del mundo un lugar mejor!.... Seguramente que ya hayas visto este tipo de frases más de una vez, ya que parecen ser muy populares en nuestros días. Así que, ¿Por qué molestarse? ¿Por qué es importante actuar y tomar la iniciativa?

En este capítulo estudiaremos los términos "Iniciativas Juveniles" y "Participación Activa" con el fin de empezar a reflexionar acerca de estos temas centrales. Por qué participar y qué significa que un joven sea "activo". Cómo pueden utilizarse las herramientas como las Iniciativas Juveniles locales e internacionales para reforzar la participación activa. Y por qué, incluso, se habla de iniciativas y participación.

## 1.1 El pronóstico del tiempo de la política juvenil europea



*Un frente cálido significa la entrada de motivación e interés en áreas de participación juvenil y ciudadanía activa...*

La participación de los jóvenes en la vida pública no es el único tema de esta guía, pero es uno de los temas clave en el campo de la juventud, en Europa, en general. En los últimos años ha habido un destacable aumento de atención hacia los temas de participación juvenil y ciudadanía activa. La Unión Europea, así como el Consejo de Europa, son dos protagonistas con, probablemente, la mayor influencia en el ámbito de la política juvenil a nivel europeo.

Por una parte, la atención prestada a la participación de la juventud es evidente en términos de voluntad política, ya que diversas declaraciones expresan su importancia. La Carta Europea sobre la Participación de Jóvenes en la Vida Local y Regional del Consejo de Europa (versión revisada desde 2003), dice "*La participación activa de los jóvenes en decisiones y acciones a nivel local y regional es fundamental para construir sociedades más democráticas, integradas y prósperas*". Sin embargo, esta intención no afecta únicamente al nivel de base, sino que tiene un mayor interés político. Los días 14 y 15 de diciembre de 2001, los líderes de la UE adoptaron la Declaración de Laeken, en la que se estableció que la Unión tiene que resolver tres retos fundamentales. Uno de ellos es "*...cómo acercar el diseño de Europa y las instituciones europeas a los ciudadanos, principalmente a los jóvenes*", un objetivo ambicioso, pero de gran importancia.

Además, es de gran importancia que el Libro Blanco de la Comisión Europea "Un nuevo Impulso para la Juventud Europea" (2001) haya identificado la participación juvenil como una de las prioridades de acción en el campo de la juventud europea. Las razones para esto se relacionan con significativas tendencias demográficas y socioculturales que afectan a la juventud en Europa. En concreto, éstas se refieren a la prolongación del periodo de "juventud", la necesidad de atraer a la juventud al trabajo en la comunidad, en un momento en el que el individualismo es, más y más, la tendencia actual en el desarrollo de la sociedad, y en la atracción del interés de los jóvenes por mecanismos basados en proyectos, más que en la participación en la organización, entre otras.

A pesar de que la realidad es que, muy a menudo, un papel político no conlleva muchos cambios, en la práctica, en el campo de la juventud se ha puesto mucho interés en garantizar más atención a temas tratados por el Libro Blanco. En el área de la participación juvenil, lo primero que habría que mencionar sería el método abierto de coordinación (ver el Libro blanco "Un nuevo impulso para la juventud europea", 2001) y los cuestionarios elaborados por la Comisión Europea.

Según los resultados de los cuestionarios, los sistemas de participación son diversos, siendo los consejos, parlamentos y asociaciones juveniles los sistemas más comunes de representación de las comunidades locales (Análisis de las respuestas de los estados miembros a los cuestionarios de la Comisión sobre la participación juvenil y la información, 2003).

Además, un objetivo del informe es identificar las prácticas de los tutores de juventud en sus acciones participativas y encuentra que "*...se da importancia al papel de los protagonistas en la base, en particular en el papel de trabajadores sociales, quienes actúan como intermediarios esenciales para informar a los jóvenes sobre acciones y programas públicos, les prestan apoyo para aplicar proyectos e iniciativas, y para dar publicidad y utilizar los resultados. Además de llevar a cabo actividades informativas, guiar y orientar, el apoyo a la participación incluye formación, incluyendo formación en la gestión de proyectos e intercambio de experiencias*" (ibid, p. 8). En este sentido, aunque sea de forma muy general, también proporciona algunas directrices para la tutoría en proyectos juveniles.



Las acciones políticas descritas tienen su total impacto práctico a través de los diferentes programas y acciones promovidas por las autoridades nacionales, así como por la Comisión Europea. Un ejemplo de esto es el programa paneuropeo que promueve la participación activa y la educación no formal en el ámbito de la juventud.

Objetivos para identificar prácticas de los estados miembros en tres áreas básicas:

- Participación de los jóvenes en la vida de la comunidad local,
- participación de los jóvenes en los sistemas institucionales de democracia representativa, y
- educación para una participación activa.

## 1.2 La educación no formal y la participación activa

La buena práctica de una acción común en forma de programa paneuropeo en el campo de la juventud data de los años 80, y desde entonces, se ha desarrollado enormemente. Mientras redactamos la presente guía, el programa europeo "JUVENTUD" (2000-2006) está en marcha y tiene como objetivo proporcionar experiencias de educación no formal y movilidad para jóvenes con edades comprendidas entre los 15 y 25 años, así como el apoyo a la cooperación en el campo del trabajo juvenil. Con sus cinco acciones (La Juventud con Europa, Servicio Voluntario Europeo, Iniciativas Juveniles, Acciones Conjuntas y Medidas de Apoyo), el campo de actividades dentro del programa es bastante amplio e incluye, tanto actividades centradas en individuos (por ejemplo, el Servicio Voluntario Europeo), como actividades que apoyan la participación de grupos juveniles. La acción diseñada principalmente para proporcionar oportunidades a los grupos juveniles para contribuir con su comunidad local es Iniciativas Juveniles.

Las Iniciativas Juveniles no solamente están basadas en los logros e intereses actuales, sino que tienen como objetivo mirar hacia adelante para mejorar las condiciones del futuro. La Comisión Europea, en cooperación con otros protagonistas relacionados con la juventud, ha abierto discusiones sobre un nuevo programa europeo para la juventud denominado "La Juventud en Acción" activo desde 2007. Las Iniciativas Juveniles son una de las maneras para apoyar la participación juvenil y son parte firme del nuevo programa "La Juventud en Acción".

En esta iniciativa, los jóvenes pueden concentrarse en las necesidades de su comunidad local y sus iguales. Si un grupo quiere tomar el reto de llevar a cabo un proyecto en cooperación con uno o varios grupos a nivel internacional, éste tiene la ocasión de recibir apoyo para Iniciativas Juveniles internacionales.

Mientras que el objetivo de una iniciativa local es darle un toque europeo a actividades puramente locales (sea mediante la elección de un tema que también sea de importancia para otros países en Europa, o mediante la inspiración en proyectos de otros países, sin que exista una cooperación directa), la cooperación transnacional tiene un valor añadido. Combina las actividades locales (cada grupo interlocutor las aplica en su medio local) con las actividades realizadas en el trabajo común internacional (intercambio de experiencias, producción de material común, organización de acontecimientos internacionales,...).

👉 "Yo entiendo una Iniciativa Juvenil como el método perfecto para intentar hacer un mundo mejor. Muchas personas pueden cambiar la sociedad en la que viven gracias a esta acción"  
*Alex (18 años), Rumanía*

En este sentido, no se trata únicamente de participar activamente en tu comunidad local, sino también de hacer tu propia contribución en la Europa actual. Esto puede parecer difícil de entender, pero, probablemente, cualquiera que haya luchado para realizar un proyecto con grupos de otros países, y compartido los mismos valores e ideales e intentar lograr un cambio a través de las actividades del proyecto, esto tiene un gran significado y valor.

¿Cómo funciona? El marco del programa paneuropeo ha sido diseñado por la Comisión Europea. La comisión también es responsable de la eficiencia del programa a nivel europeo y fija las distintas prioridades, condiciones y criterios. Tras reconocer que el área de participación juvenil es un alta prioridad política y puede hacerse realidad en los proyectos de Iniciativas Juveniles en el marco del programa europeo "Juventud", la Comisión Europea también creó el Centro de Recursos de Iniciativas Juveniles SALTO en 2003, con el fin de apoyar las Iniciativas Juveniles con formación, material y recursos. (Hay más información sobre SALTO-Iniciativas Juveniles en la página oficial de SALTO-YOUTH ☺ <http://www.salto-youth.net/>).

En comparación con las estructuras mencionadas a nivel europeo, las Agencias Nacionales son algo más cercano a los jóvenes y trabajadores juveniles que quieran llevar a cabo sus ideas a través de proyectos de iniciativas. Estas estructuras, presentes en todos los países que participan en el programa, proporcionan información, orientación sobre proyectos, formación y otros tipos de apoyo. Las Agencias Nacionales también supervisan las solicitudes de financiación y proyectos. (Puedes encontrar los datos de contacto de las agencias Nacionales en la página oficial de la comisión Europea ☺ [http://europa.eu.int/comm/youth/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/youth/index_en.html)).



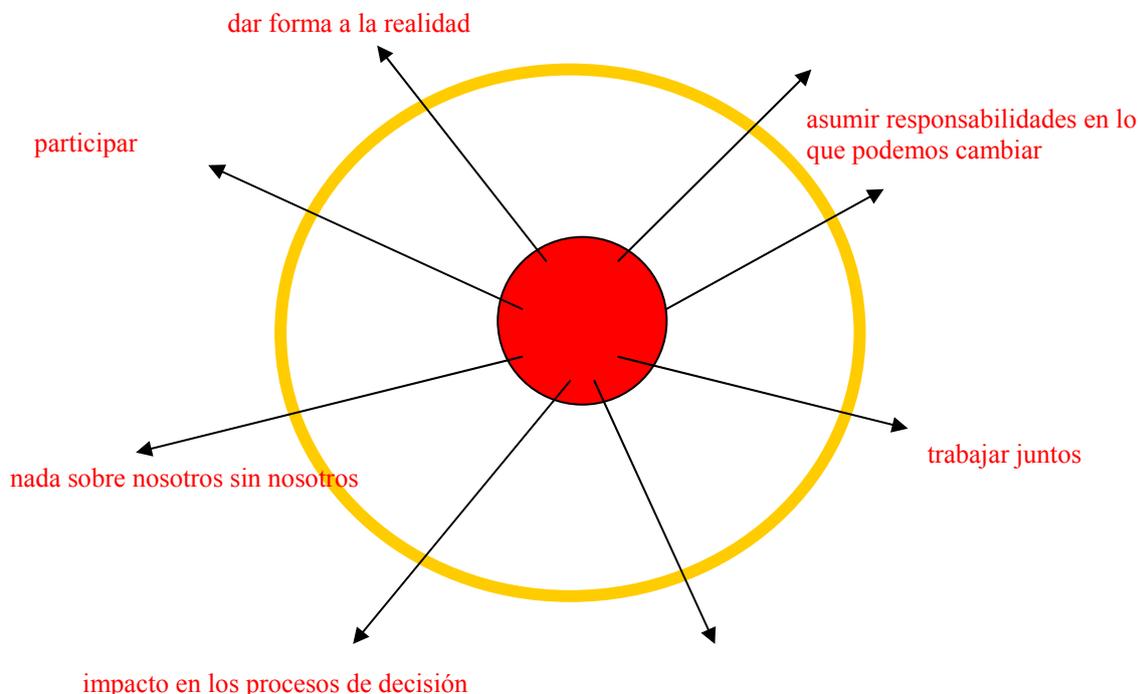
### 1.3 Iniciativas Juveniles y Desarrollo de la Participación

☛ "Una Iniciativa Juvenil es una manera de hacer hincapié sobre un tema interesante o un grave problema y mostrárselo a otros para que también reflexionen sobre él y actúen. Desde mi punto de vista, las Iniciativas Juveniles ayudan a hacer que las generaciones crezcan con más inteligencia y sensibilidad, ya que los que alguna vez han participado en un proyecto de este tipo, parecen volver y permanecer en él tanto tiempo como sea posible"  
*Joana (19 años), Estonia*

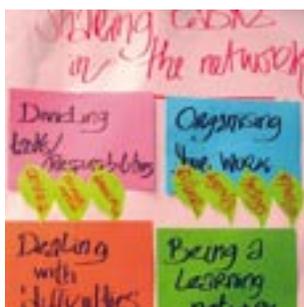
Como ya se ha dicho, las Iniciativas Juveniles son una excelente herramienta para la participación activa de los jóvenes en sus realidades locales. La idea que se esconde detrás de este concepto es que son los propios jóvenes los que deberían tomar la iniciativa para mejorar su vida, solucionar los problemas que les rodean y atender a sus necesidades (dentro de su posible marco de acción e influencia), en lugar de esperar a que alguien lo haga por ellos. Por tanto, casi todas las Iniciativas Juveniles están relacionadas directamente con la vida de la comunidad local, sin embargo, algunas de ellas incluyen temas de actualidad de ámbito regional, nacional o transnacional.

☛ "Para mí, una "Iniciativa Juvenil" es una ocasión para que la juventud ponga en práctica sus ideas. La "participación activa" significa no esperar a que otros hagan lo que crees que se debe hacer."  
*Tomasz Moleda (21 años), Polonia*

El esquema mostrado a continuación refleja el núcleo de la "participación activa" en el marco de las Iniciativas Juveniles. Ser activo le da a uno el poder de influir en el mundo que le rodea y permite a los jóvenes utilizar su creatividad trabajando en tareas comunes.



Los beneficios de la participación activa de los jóvenes son numerosos: adquisición de influencia sobre las cosas de importancia para los jóvenes, aprendizaje de nuevas habilidades y capacidades, expresión de la propia creatividad e intereses, trabajo en grupos de gente que comparte las mismas ideas, desarrollo del sentido de responsabilidad personal, así como la responsabilidad para con la comunidad, entre muchos más.



👉 "Las Iniciativas Juveniles dan a la juventud la ocasión de aprender habilidades y métodos que no se aprenden en el colegio o el instituto".  
*Dimitri (18 años), Estonia*

Además, hay otro hecho que conviene mencionar: el reconocimiento de la juventud como fuerza activa y viva. En los casos en los que la juventud juega un papel activo para contribuir en su ámbito local, los jóvenes son observados por otros, no como una potencial fuente de problemas (lo que suele ser el caso en comunidades donde la juventud es pasiva), sino como un importante recurso y aliado cuya opinión debe ser tomada en cuenta y con quien se deberían discutir los temas de actualidad.

👉 "Cuando formo parte de un equipo de trabajo me siento integrado y puedo aportar ladrillos para construir el muro".  
*Martin (18 años), República Checa*

La lista de temas que se pueden tratar en las Iniciativas Juveniles no tiene límite; los únicos límites son la creatividad e imaginación de los jóvenes. Pueden tratar de arte y cultura, desarrollo urbano o rural, educación

igualitaria, igualdad de oportunidades, trabajo con inmigrantes, trabajo con discapacitados, mayores o gente sin hogar, o se puede concentrar en la información juvenil, protección del medio o desarrollo de otros intereses de los jóvenes. Se da especial prioridad a iniciativas que incluyen jóvenes con menos oportunidades por razones de salud, sociales, económicas, geográficas o culturales.

### **Iniciativas Juveniles locales / regionales / nacionales**

Cuando se desarrolla una Iniciativa Juvenil a nivel local, un grupo de gente tiene que cooperar para desarrollar su idea común que, por una parte, refleja sus propios intereses y, por la otra, tiene un "impacto local" y una "dimensión europea". Estos dos términos son muy comunes en el trabajo juvenil europeo, pero, ¿qué significan?

#### **Impacto local**

Hay muchas maneras de que la juventud sea activa y participativa en su vida local. Desarrollo de un club juvenil en el barrio, creación de muros para pintores de graffiti, organización de rutas bajo autopistas para ranas, búsqueda de voluntarios para ayudar en casas de personas mayores, diseño de campañas contra la drogadicción en colegios y pubs, creación de un periódico juvenil internacional,... son solamente algunos ejemplos de las acciones de la juventud ejecutadas como Iniciativas Juveniles. Así, es evidente que las formas de participación activa pueden variar y ser entendidas de muchas maneras diferentes. En el capítulo 4, "Aumentando la velocidad de la participación juvenil", volveremos a ver diferentes definiciones de participación, los factores que tienen una influencia en la misma, y el papel del tutor, convirtiendo a los jóvenes en participantes activos. Pero antes de eso, hay que ver lo que es una Iniciativa Juvenil.

👉 "Para mí, una Iniciativa Juvenil es la manera de vivir una experiencia nueva, desarrollar mis habilidades y también es el primer paso para cambiar el mundo, empezando desde la sociedad local".  
*Baiba (18 años), Letonia*

En efecto, una de las maneras de ver el impacto local es identificar los beneficios que el desarrollo de la idea que los jóvenes quieren desarrollar traerá para su comunidad local. Cambiará algo, ayudará a arreglar algunos problemas locales y a desarrollar la vida local. También significa que los jóvenes tratarán de lograr la participación de otras personas e instituciones para que trabajen juntos, tal como el ayuntamiento, municipio, colegios, asociaciones, clubes juveniles, iglesias, periódicos,... El centro del impacto local es el trabajo en un tema de importancia para la comunidad local, así como la cooperación e integración de las fuerzas locales para conseguir los objetivos significativos para las comunidades locales.

Es natural que las diferentes Iniciativas Juveniles tengan un diferente impacto local. El desarrollo de una bolsa de voluntarios jóvenes para que trabajen con chicos con discapacidad y les ayuden a organizar su tiempo libre es algo que ha tenido un enorme impacto local, ya que, en esa comunidad, a nadie se le había ocurrido integrar a jóvenes sin discapacidad con niños con discapacidades. Sobra decir que el impacto local depende de las realidades y necesidades concretas de la comunidad local, pero, a menudo, está relacionada con la ayuda a grupos de jóvenes que se enfrentan a situaciones difíciles. Ser capaz de iniciar nuevas posibilidades en una zona a través de un proyecto de Iniciativas Juveniles puede tener un enorme impacto local.

#### **Dimensión europea**

La dimensión europea es el segundo elemento de importancia en una Iniciativa Juvenil. ¿Tiene dimensión europea una iniciativa que incluye únicamente actividades locales y en la que no hay cooperación internacional? En caso afirmativo, ¿en qué sentido? En caso negativo, ¿cómo se puede desarrollar esta dimensión?



No es fácil (puede ser, incluso, imposible) dar una "única respuesta correcta". sin embargo, una de las maneras de empezar a reflexionar sobre este tema es preguntándonos: ¿El tema que hemos elegido para nuestra Iniciativa Juvenil es únicamente local o también refleja cuestiones de ámbito europeo? Por ejemplo, en una Iniciativa Juvenil que trate sobre el medio ambiente, la dimensión europea queda reflejada por la protección del medio, una preocupación y reto común a cualquier país de Europa.

¿El proyecto de Iniciativa Juvenil que apoyas incluye a grupos de jóvenes con un limitado acceso de oportunidades, como los ofrecidos por los programas de la Comunidad Europea, y la iniciativa tiene el objetivo de igualar sus oportunidades en la sociedad? Por ejemplo, hay jóvenes que, a menudo, están marginados por la sociedad por ser diferentes (diferente color, habilidades mentales o físicas diferentes, orientación sexual diferente, religión diferente,...) o porque se encuentran en una situación vulnerable (carecen de apoyo familiar, sufren pobreza, formación limitada, criminalidad y abusos, adicción a estupefacientes, desempleo,...) o, simplemente porque viven en una zona rural o aislada, con un acceso limitado a la información. Si tu iniciativa tiene como grupo destinatario alguno de los mencionados, puedes tomar este factor como la dimensión europea, puesto que el trabajo por la igualdad de oportunidades es una de las prioridades de Europa.

👉 "Para mí, una Iniciativa Juvenil es la manera de hacer algo estupendo para cambiar la sociedad".  
*Gianluca (26 años), Letonia*

Habiendo diseñado ya un proyecto, ¿los jóvenes utilizan métodos o ideas desarrollados ya en otros países europeos? Por ejemplo, si un grupo de una Iniciativa Juvenil está trabajando con graffiti y tiene como objetivo el uso de métodos desarrollados por jóvenes en otro país europeo, esto podría muy bien ser la dimensión europea del proyecto. Actualmente, se puede tomar casi cualquier tipo de cooperación o experiencia europea que ayude a los jóvenes a añadir elementos nuevos a su iniciativa como dimensión europea del proyecto.

En base a esto, en principio se puede tomar la dimensión europea como un valor añadido para un proyecto local. Intenta "salir del interior de tu proyecto" y observar tu iniciativa local desde fuera para ver qué elementos están relacionados con cuestiones, valores, prioridades, temas,... de importancia en Europa. En internet hay muchísimo material que refleja las tendencias europeas. También puedes buscar más información sobre las prioridades actuales de Europa en el Portal Europeo de la Juventud, emitido por la Comisión Europea (consulta el enlace en "Proveedores de los repuestos de la bicicleta"). También es posible que quieras adquirir el reto de comenzar una Iniciativa Juvenil internacional empezando por el borrador.

### **Iniciativas Juveniles transnacionales**

Si alguien te pregunta, es posible que tengas dificultades para explicar lo que son las Iniciativas Juveniles transnacionales. A menudo, estas, quedan definidas, en primer lugar, por su claro impacto a nivel local, por lo que su relación con temas de interés internacionales pueden ser cuestionados. Las Iniciativas Juveniles transnacionales, tal y como han sido introducidas en el marco del programa paneuropeo JUVENTUD, están basadas en los elementos principales de las Iniciativas Juveniles locales, pero incluyen un importante trabajo en red y cooperación internacional.

👉 "Las Iniciativas Juveniles pueden ser locales o pueden llevarse a cabo en cooperación con jóvenes de otros países, además de incluir cuestiones locales".  
*Maria (20 años), Polonia*

Las actividades de las Iniciativas Juveniles Transnacionales se diseñan como proyectos de cooperación entre las iniciativas locales juveniles de diferentes países en los que cada uno de los grupos interlocutores trabaja en beneficio de su comunidad local. En otras palabras, una Iniciativa Juvenil Transnacional es un proyecto en el que jóvenes que llevan a cabo actividades locales cooperan con grupos internacionales que tienen necesidades o intereses parecidos, con el fin de compartir y aprender con otras prácticas, metodologías, etc.

👉 "Creo que, para los jóvenes, las Iniciativas Juveniles representan una

posibilidad concreta de compararse a sí mismos con la vida contemporánea y con jóvenes de su edad de otros países europeos".  
*Claudio (24 años), Italia*

Uno de los valores añadidos de las Iniciativas Juveniles Transnacionales es que los jóvenes aprenden a participar a nivel europeo. Lo ideal es que tales proyectos permitan a los jóvenes desarrollar competencias interculturales, vivir la comunicación a nivel internacional, aprender a trabajar y a tomar decisiones en equipos internacionales y compartir tareas y responsabilidades con gente de otros países. La participación en este tipo de proyectos ayuda a desarrollar la seguridad en sí mismo para tomar una postura activa en la comunidad local y aplicar las ideas desarrolladas con los iguales europeos.

"Piensa global, actúa local", éste conocido lema también se refiere a las Iniciativas Juveniles Transnacionales, ya que, en muchos casos, los mismos ejemplos de buenas prácticas de otros países motivan a los jóvenes a comenzar un proyecto para cambiar su entorno local e intentar de mejorar su vida. Así, ocurre que, compartiendo experiencias, los jóvenes se hacen más conscientes de las realidades de diferentes países y aprenden maneras nuevas de resolver los asuntos de interés que les atañen.

Los proyectos de Iniciativas Juveniles Transnacionales realizados en cooperación con otros grupos permiten a los jóvenes aplicar la experiencia de sus iguales europeos a su realidad local. Esta es una de las explicaciones prácticas de cómo los proyectos transnacionales desarrollan la conciencia de los jóvenes sobre su papel en la vida de la comunidad como ciudadanos europeos activos. Los jóvenes, trabajando en común con sus iguales de otros países, buscan intereses o preocupaciones comunes y, combinando sus esfuerzos, hacen que su vida sea mejor.



### **Iniciativas Juveniles locales / regionales / nacionales frente a Iniciativas Juveniles Transnacionales**

<b>Iniciativas Juveniles*</b>	<b>Iniciativas Juveniles Transnacionales*</b>
Cooperación local, regional o nacional	Cooperación internacional basada en los principios del trabajo en red
El elemento intercultural no está necesariamente presente	El elemento intercultural está presente
Puede incluir movilidad regional o nacional	Puede incluir movilidad regional, nacional o internacional
Un grupo principal de un país construye el proyecto y no hay necesidad de contar con interlocutores internacionales para el mismo	El proyecto lo construyen un mínimo de dos grupos juveniles de diferentes países en cooperación
El proyecto incluye temas/actividades que reflejan los intereses del grupo promotor y se concentran en asuntos locales	El proyecto incluye temas/actividades basados en los intereses de los jóvenes participantes de los diferentes países
Actividades locales continuadas consistentes en varios acontecimientos o acciones	Actividades locales e internacionales continuadas consistentes en varios acontecimientos o acciones
El grupo promotor dirige el proyecto	Todos los grupos de los países participantes comparten el liderazgo del proyecto
Las responsabilidades y propiedad del proyecto están compartidas por los miembros del grupo promotor	Las responsabilidades y propiedad del proyecto están compartidas por los miembros de todos los grupos

	<b>participantes</b>
El grupo promotor solicita el proyecto y, en caso positivo, recibe la financiación	Uno de los grupos interlocutores hace la solicitud de financiación en nombre de todos los interlocutores del proyecto y, en caso positivo, recibe la financiación y la distribuye entre los demás grupos, según acuerdos establecidos previamente
Las dinámicas de grupo incluyen, más que nada, al grupo promotor.	Las dinámicas de grupo de los grupos nacionales van en paralelo con los procesos en el grupo internacional a través de las personas que están en continuo contacto con los interlocutores.

\* Ten en cuenta que estas normas pueden sufrir variaciones en el nuevo programa "La Juventud en Acción" que entrará en vigor en 2007. Para ver las actualizaciones, consulta la Guía del Usuario del programa "La Juventud en Acción" en la página oficial de la Comisión Europea: [http://europa.eu.int/comm/youth/program/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/youth/program/index_en.html)

Recapitulando, recuerda que tanto en las Iniciativas Juveniles locales/regionales/nacionales como en las transnacionales, los jóvenes son responsables de planear, ejecutar y evaluar la idea del proyecto y que debe beneficiar a la comunidad local o comunidades de los grupos interlocutores participantes en el proyecto.

Esta guía trata, sobre todo, de cómo prestar apoyo a Iniciativas Juveniles locales/regionales/nacionales, sin embargo, debido a las diferencias entre este tipo de proyectos y los transnacionales, también se introducirán y resaltarán una serie de sugerencias para Iniciativas Juveniles Transnacionales en diferentes puntos de la misma.

## 1.4 Los jóvenes como figura clave



Para entender mejor lo que significa la participación activa para los jóvenes y los significados de los términos "Iniciativa Juvenil" y "Participación Activa", se hizo una entrevista a jóvenes de diferentes países europeos. Además de repartir las citas a lo largo de la guía, también nos gustaría acercarnos a las opiniones expresadas durante las entrevistas, ya que muestran los puntos de vista de los jóvenes europeos en los principales temas tratados en esta guía. Consideramos que el grupo de jóvenes entrevistados es suficientemente amplio, no solamente por su origen geográfico, sino también por su experiencia en Iniciativas Juveniles. Algunos de esos jóvenes han llevado a cabo iniciativas transnacionales, otros tienen experiencia en iniciativas a nivel local y otros no tienen experiencia alguna con este tipo de proyectos. Para los jóvenes que entrevistamos durante la preparación de esta guía, una Iniciativa Juvenil significa muchas cosas:



desarrollo personal, oportunidad de ser activo, asumir la responsabilidad en ideas a largo plazo, deseo de ayudar a los demás, intercambio de ideas, compromiso, trabajo en equipo, creación del propio mundo dependiendo de las necesidades personales, mejora de la situación de los jóvenes, toma de conciencia sobre las ideas y sueños propios, acción para los demás, prueba de nuevos caminos y soluciones, **ser independiente de las decisiones de los adultos, tener objetivos y acciones comunes...**

La esencia de estas numerosas respuestas es común a todos ellos. Las Iniciativas Juveniles son acciones de jóvenes llevadas a cabo por los propios jóvenes para conseguir algo nuevo o cambiar algo en su entorno cercano.

Además, tal y como dicen los jóvenes, las Iniciativas Juveniles les otorgan el reconocimiento como participantes, a nivel europeo, en cuestiones juveniles, puesto que son los jóvenes, y no las autoridades locales o centros educativos, los que reciben la financiación para llevar a cabo sus ideas.

Otro aspecto en el que los jóvenes hacen hincapié, es en la conexión que se desarrolla entre el desarrollo personal y los desarrollos en su comunidad local. Tal y como indican, las Iniciativas Juveniles, les dan la oportunidad de marcar la diferencia, de añadir su grano de arena a la construcción de la vida local. La necesidad de hacer algo, de no ser pasivo o tomar como propios los problemas y dificultades son elementos reconocidos por los jóvenes como su propia participación activa en la vida pública. La medida del impacto de sus acciones en la comunidad local es de enorme importancia: *Un joven dijo “Tengo influencia sobre lo que me rodea”.*

La participación activa es vista por los jóvenes como una construcción de múltiples capas (dependiendo de la situación de los jóvenes). En algunos casos, el hecho de no quedarse en casa delante de la televisión, sino hacer algo con otras personas, es reconocido como permanecer activo. En la mayoría de los casos, la participación activa está directamente relacionada con sus proyectos y su participación directa en la Iniciativa Juvenil de los miembros del grupo en todas las fases del proyecto. Ser consciente de la importancia y significado de las acciones de los jóvenes para las autoridades locales, adultos y otros jóvenes que viven en la misma comunidad local y cuyos intereses tratan de representar unos jóvenes activos es considerado la última capa de participación activa.

Así, en lo que se refiere a esas ideas (que bien se podrían llamar idealistas) y el entendimiento de la participación activa en Iniciativas Juveniles parece existir una buena congruencia entre el punto de vista de los jóvenes y los objetivos definidos a nivel político.

## 1.5 ¿Quién necesita a un tutor?

👉 "Yo creo que lo que es difícil es el comienzo de un proyecto. Al empezar un proyecto, creo que el consejo de profesionales es muy importante".

*Mari (18 años), Estonia*



👉 "Al realizar nuestro proyecto, y durante todo el tiempo, tuvimos a una persona a quien podíamos preguntar cuando teníamos cualquier problema. Esta persona no se hizo cargo de nuestro proyecto, sino que fue nuestra continua sombra ofreciéndonos apoyo y ayuda cuando lo necesitamos."

*Tomasz (21 años), Polonia*

En las diferentes fases de un proyecto de Iniciativas Juveniles, los jóvenes tienen la oportunidad de experimentar cosas nuevas y aprovechar las ocasiones para aprender nuevas habilidades en áreas tales como el trabajo en equipo, la comunicación, la gestión de proyectos, la resolución de problemas, la gestión de conflictos, la gestión financiera, la búsqueda de financiación y las relaciones públicas, entre muchas otras. Esta enorme lista muestra el gran potencial de las Iniciativas Juveniles como herramienta pedagógica. Sin embargo, para garantizar que el proceso se convierta en una valiosa experiencia de aprendizaje, es posible que los jóvenes necesiten apoyo adicional. Esto puede ser debido a las dificultades con las que se encuentran durante el proceso del proyecto, al límite de sus habilidades o a la escasez de experiencia.

Ser activo no es difícil cuando se es joven y se está lleno de energía. Sin embargo, para realizar un proyecto en el marco de un programa europeo se necesita algo más que energía y motivación. Algunas destrezas y habilidades, de las que algunos jóvenes pueden carecer, se adquieren para responder a determinadas normas y responsabilidades, tales como la preparación de un presupuesto, la planificación de actividades, el cumplir los plazos, etc.

Una vez que se ha empezado, los jóvenes, probablemente, se enfrentarán a distintos retos a lo largo de todo el proceso de realización del proyecto. ¿Cómo mantener al grupo unido? ¿Cómo motivar a sus iguales cuando están aburridos y no quieren ayudar más? ¿Cómo se gestiona el dinero, se recopilan las facturas y el material del

proyecto, se escriben informes, se convence a adultos para que nos apoyen, se contacta con las comunidades locales y se actúa en situaciones de crisis? Estos son únicamente algunos de los ejemplos de situaciones en las que los jóvenes ven la necesidad de un tutor que les ayude a salir del paso y les apoye para saber cómo continuar.

En la mayoría de los casos, los proyectos de Iniciativas Juveniles son proyectos a largo plazo que dan lugar a un reto adicional, dado que significan el compromiso a largo plazo de los jóvenes. Según los jóvenes, el tutor es especialmente necesario para ayudar con la preparación del proyecto, asegurarse de que todo va bien, tener cierto control sobre los asuntos legales y financieros, así como para mantener un ojo en la dinámica del grupo.

También puede darse el caso de que el único momento en el que los jóvenes detecten la necesidad de apoyo y asistencia es cuando se enfrentan a un problema o crisis durante la realización del proyecto. Por ejemplo, el mayor temor puede ser que, bien su grupo se vaya abajo, debido a diferentes razones, o que no sean capaces de preparar toda la documentación económica necesaria según las normas o las expectativas del patrocinador. Recuerda que, si el proyecto o el grupo se vienen abajo o se quiebran, la responsabilidad legal del proyecto recaerá, al menos, sobre uno de los miembros del grupo y, posiblemente, sobre la organización de apoyo. En estos casos, tu apoyo como tutor será extremadamente valioso y muy apreciado.

Por último, pero también importante, es tener en mente que la cantidad de apoyo necesaria depende de las situaciones y necesidades individuales, por supuesto, pero que también se debe de respetar la independencia y autonomía de los jóvenes.

## 2. EL ESPEJO DEL TUTOR



En este capítulo vamos a compartir algunos de los pensamientos y reflexiones sobre la acción y el papel del tutor en el contexto del trabajo con grupos de jóvenes que quieren llevar a cabo un proyecto de Iniciativas Juveniles, o ya lo han comenzado. Creemos que estas ideas también son aplicables a todos los proyectos realizados por los propios jóvenes, apoyados y/o acompañados por gente con recursos que trabajan como voluntarios o trabajadores juveniles profesionales.

Así que también te invitamos a que le eches un ojo al espejo y te preguntes a ti mismo: "¿Por qué soy **tutor?**" o "¿Por qué quiero ser tutor?" Puedes tener diferentes razones para ser tutor: algunos de vosotros queréis apoyar a los jóvenes a que desarrollen su potencial, otros queréis apoyar a los jóvenes a que adquieran habilidades para conseguir éxito. Independientemente de las razones que tengas para ser tutor, todos los tutores, en cualquier situación, tienen más o menos el mismo papel y deben tener, en el fondo, la misma actitud.

## 2.1 ¿A qué nos referimos con tutoría?

Como hemos dicho en la introducción, aunque la actividad de "coaching" no es nueva, el término sí lo es en el contexto del trabajo juvenil europeo. Se utiliza más en los campos del deporte y de los negocios y, por tanto, se tiende a pensar en estas actividades cuando se habla de un "coach". Sabemos que se corre el riesgo de sembrar expectativas falsas utilizando un término de otros campos (si, por ejemplo, piensas en un entrenador de fútbol), sin embargo, aunque las experiencias de coaching en deportes, educación, negocios y para la vida son muy diferentes, los principios y objetivos suelen coincidir. El que un tutor (coach) dirija un grupo significa que exista el diálogo y actividades con el objetivo de buscar el potencial de grupos e individuos. Es un diálogo de aprendizaje e intercambio. Además, este diálogo es un modelo que muestra la facilidad y rapidez con la que se pueden llevar a cabo cambios.

Puede que no denomines "coaching" a tu actividad de apoyo a jóvenes. En esta guía, con los términos tutoría y coaching nos referimos a la variedad de actividades pensadas para apoyar a los jóvenes a desarrollar sus Iniciativas Juveniles y proyectos juveniles. Algunas de las técnicas usadas en el campo del trabajo juvenil europeo tienen su origen en otros campos de formación, pero incorporan actitudes y enfoques específicos en el área del trabajo juvenil a nivel europeo.



Existen organizaciones no gubernamentales que ofrecen el servicio de tutores para grupos que realizan proyectos o equipos que llevan a cabo tareas específicas, pero en el marco del programa europeo JUVENTUD, este tipo de formación es algo nuevo. Como hemos señalado en la introducción, queremos desarrollar la formación en este campo con el objetivo de potenciar una mayor calidad en la participación activa juvenil. Esta situación nos permite definir a qué nos referimos con la formación llevada a cabo por un tutor. Somos conscientes de que también corremos el riesgo de no cubrir todos los elementos de las actividades, perfiles y entornos nacionales específicos si pretendemos definir el contenido del proceso de formación y el trabajo realizado por un tutor. Por lo menos, esperamos que nuestro intento de describir esta acción sienta la base para más discusiones.

## 2.2 El papel del tutor en el trabajo juvenil europeo

Sabemos que un tutor no queda definido ni por su formación profesional o educativa, ni por las actividades que lleva a cabo. ¿Qué aspecto tiene un tutor? ¿Quién es este tutor al que nos referimos? Que nosotros sepamos, no hay ni tal título, ni formación profesional o universitaria. Los tutores, según lo entendemos, pueden ser voluntarios o profesionales, líderes juveniles o líderes de organizaciones juveniles, trabajadores de clubes o servicios juveniles. Pueden ser jóvenes con experiencia en la realización de Iniciativas Juveniles o proyectos y empiezan a divulgar sus conocimientos entre otros jóvenes. A lo largo de los diferentes países y regiones de Europa, se entiende de manera diferente el trabajo juvenil, dependiendo de las estructuras del mismo, experiencia y tradiciones, así como del contexto socio-cultural del país del que se trate.

Podemos intentar definir al tutor juvenil según lo que éste hace con los jóvenes. Si apoya a los jóvenes de una manera determinada, el tutor, tiene como primer objetivo el desarrollo individual de los jóvenes utilizando una serie de métodos o creando oportunidades de participación den distintos programas o actividades. Generalmente, podemos considerar esto como educación no formal. Mediante la participación en actividades de educación no formal, los jóvenes ganan seguridad en sí mismos y experiencia, aprenden a trabajar en grupo y a adquirir responsabilidades personales y en el entorno en el que viven. La educación o formal también es una buena forma para que los jóvenes aprendan a participar, ya que está basada en los principios de auto-gobierno y voluntariado, ya que tienen que tomar decisiones por sí mismos y asumir la responsabilidad de llevarlas a cabo.

Esto, además, significa que el tutor necesita experiencia en el campo del trabajo juvenil, así como capacidad de acompañar a grupos de jóvenes y apoyarles para lograr su participación. Sin embargo, cuando se trata de la participación en el proceso de una Iniciativa Juvenil y la relación con el grupo de jóvenes que llevan a cabo el proyecto, la postura del tutor puede ser muy variada.

Un tutor, es un recurso que más bien tiene que quedar fuera de la Iniciativa Juvenil, pero tiene que apoyar al grupo de jóvenes en la aplicación de su proyecto (así, aunque esté presente en los encuentros de los jóvenes, su posición es muy diferente a la de los miembros del grupo protagonista). De vez en cuando, el tutor trabaja con los jóvenes llevando a cabo algunas tareas específicas basadas en las necesidades del grupo (como, por ejemplo, suministrando información y consejos, dirigiendo un taller de formación,...).

El tutor es responsable del proceso de formación y raramente participa directamente en la aplicación del proyecto o asume la responsabilidad de llevar a cabo tareas concretas del mismo. El lugar, su papel y sus responsabilidades determinan la relación específica que se crea entre la persona que acompaña una Iniciativa Juvenil y el grupo que lleva a cabo el proyecto.



Otro aspecto importante, base del trabajo del tutor, es la relación con los jóvenes. Este es el factor más importante en el proceso de adquisición de poder del grupo, poder que, en este caso, significa una mayor participación. No es necesario que el tutor conozca al grupo que lleva a cabo una Iniciativa Juvenil antes de trabajar con él, pero cuando no le conoce, necesita algo de tiempo, al principio, para construir una relación positiva con él. También es posible que no conozca a todos los miembros del grupo y que tenga reuniones con algunos miembros del mismo. En lo que se refiere al proceso de una Iniciativa Juvenil (tal y como se muestra en el capítulo 3 "La bicicleta de la tutoría"), es incluso posible que un tutor empiece a trabajar con un grupo, no al principio del proyecto de Iniciativa Juvenil, sino a la mitad del mismo, o incluso llegando al final.

Ten en cuenta que los aspectos mencionados hasta el momento no son exclusivos. Esta no es la única definición del papel del tutor en el trabajo juvenil europeo. Dependiendo de la situación y según los proyectos, el papel de la persona que acompaña a los jóvenes puede variar. Es bueno ser consciente de esto, ya que afecta el trabajo del tutor.

el tutor de un proyecto de iniciativa juvenil es más que nada un guía que muestra los momentos difíciles del camino y propone métodos para resolver las dificultades

## 2.3 Descubriéndote a ti mismo como tutor



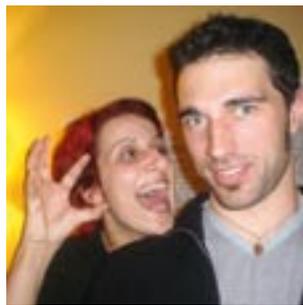
Mírate un rato al espejo y pregúntate: ¿Quién soy como tutor? ¿Por qué quiero llevar a cabo una tutoría? ¿Qué me motiva? ¿Qué me interesa? ¿Cuál es mi actitud ante los jóvenes? ¿Qué experiencias me sirven para llevar a cabo mis tutorías? ¿Cuáles son mis habilidades y destrezas para tratar con la gente? ¿Cuáles son mis fuertes y mis limitaciones en el trabajo con jóvenes? ¿Qué papel me va mejor? ¿Qué recursos tengo como tutor?

Es posible que sean demasiadas preguntas, ¡o es posible que sean demasiadas pocas! Descubrirnos como personas, como seres humanos, es un proceso interminable a lo largo de la vida. De la misma manera, descubrir cómo somos, como tutores, podría ser un proceso introspectivo constante durante nuestro trabajo con los jóvenes. Es necesario que nos preguntemos algunas cuestiones y hagamos algunas reflexiones sobre nosotros mismos antes de empezar cualquier actividad de tutoría, puesto que esto nos ayudará a conocernos mejor a nosotros mismos, a descubrir nuestras motivaciones, actitudes, habilidades, límites y el papel que jugamos. Significa descubrirte a ti mismo para estar listo para descubrir a los demás.

### 2.3.1 Aclara tu motivación como tutor

La motivación para asesorar y acompañar un proyecto juvenil puede ser muy variada. Las ideas iniciales, así como intereses o motivos económicos, de amistad y personales o institucionales pueden jugar un papel destacado. Es importante dejar clara la motivación al principio, antes de empezar con el proceso de tutoría con un grupo. En el texto que viene a continuación veremos que uno de los requisitos previos para lograr una tutoría exitosa y constructiva es la imparcialidad y la apertura del tutor.

Los intereses idealistas pueden ser un factor importante si crees que el tema con el que quiere trabajar el grupo es muy importante y valioso para la sociedad y, entonces, apoyarás la iniciativa comprometiendo por completo.



En los casos en los que tú, como tutor, tienes alguna relación con el grupo o eres amigo de algunos de sus miembros, tus razones para ser tutor del grupo estarán basados en esta relación personal.

La motivación más "peligrosa" es la que, sin embargo, y en primer lugar, está basada en intereses institucionales o personales. Es peligrosa porque el tutor podría tomar un papel dominante en lugar de ofrecer un marco de referencia y métodos con los que el grupo puede actuar libremente y conseguir sus objetivos e ideas de manera autónoma. Es posible que se manipule al grupo en la dirección de los propios intereses y que las ideas y objetivos principales del grupo se pierdan.



De esta manera, si, al comenzar, y después de aclarar tus intereses personales y los motivos, te das cuenta de que quieres acompañar y apoyar al grupo juvenil principalmente porque tú, o la organización en la que trabajas, espera sacar algún beneficio de los potenciales resultados del proyecto, debes tener cuidado, durante el proyecto, de no actuar dirigiendo al grupo o aleccionando. En estos casos, es útil comunicar abiertamente tus intereses personales o institucionales al principio y, si es necesario, llegar a un acuerdo que cubra las expectativas de ambas partes.

Para concluir, nos gustaría decir que si tienes la motivación clara al comenzar, el camino será más sencillo.

Después de pensar en tu propia motivación, el siguiente paso importante es observar tu actitud como tutor.

*¡No te rindas! Sé como una gota de agua que, lenta y pertinaz, marca una roca.  
¡Concéntrate y continúa con tu trabajo!*

### 2.3.2 Piensa en tu actitud como tutor

Si nos preguntamos: ¿Cuándo fue la última vez que participé en un proceso de tutoría? ¿Qué fue útil para mí, qué me ayudó y de qué disfruté? O, por el contrario, ¿qué me molestó?... Pronto nos damos cuenta de que no nos acordamos del propósito, métodos y técnicas creativos o intervenciones del tutor, pero sí nos acordamos de si el tutor actuó con devoción y sensibilidad, si escuchó mi historia y si me dio consejo voluntariamente.

Por tanto, tú, como tutor, debes estimar la actitud interior, basada en una relación confidencial. Esta actitud muestra tu disposición a escuchar activamente a quien tienes delante, muestra tu interés por las personas y también te presenta, más que nada, como individuo.

Para llevar a cabo una tutoría constructiva y exitosa, es necesario que, antes de nada, crees una base de confianza entre el grupo y tú. Para conseguir esto, es necesario construir una confianza mutua que muestre que tú, como tutor, aceptas y respetas a los que están sentados frente a ti. Entre otras cosas, esto significa que estás libre de prejuicios y de hacer juicios.

Como tutor, debes intentar entender el mundo de otras personas y ponerte en su lugar. Está permitido mostrar los sentimientos y las experiencias y se toman en serio. En primer lugar, debes aceptar que los miembros de una Iniciativa Juvenil son los dueños del proyecto y los expertos en él y que, en principio, ellos conocen mejor que nadie las mejores respuestas a sus preguntas, así como la solución de sus propios problemas. Tú les proporcionarás aliento, consejo y, quizás, les ayudes a organizar sus ideas, cosa que puede resultar necesaria de cuando en cuando, pero, en ningún caso, debes tomar la responsabilidad que le corresponde al grupo que estás orientando.

En cualquier caso, vas a tener que tratar con distintas actitudes. Debes ser capaz de aceptar diferentes puntos de vista y de pensar a través de distintas disciplinas. De cualquier forma, como ser humano, tienes una condición y emociones personales que juegan un papel importante en el proceso de tutoría. Tus problemas personales pueden ser un obstáculo para conseguir una actitud de empatía por tu parte. En lo que se refiere a la relación de confianza que se construya entre el grupo y tú, es importante identificar los obstáculos cuando surjan y, quizás, tengas que reunirte con el grupo de nuevo.

Tras cuestionarte y responderte sobre la actitud que vas a adoptar frente a los jóvenes que estás orientando, serás capaz de aclarar el papel que tomarás durante el proceso.

### 2.3.3 Aclara tu papel como tutor

Todo el mundo adopta diferente carácter, papel y posición en la vida diaria. Somos vecinos, amigos, conocidos, compañeros de piso, pareja, padres, hijos, compañeros de trabajo, jefes, socios y muchas más cosas... Conocemos muy bien casi todos estos caracteres y papeles, podemos adoptarlos sin problemas y estamos preparados para ello y nos sentimos seguros en ellos. Si tenemos que tomar un nuevo papel, tenemos que acostumbrarnos a él. Al principio, de vez en cuando, es posible que titubeemos en el terreno desconocido, ya que nos sentimos incapaces y torpes, pero después de tener algo de experiencia, es bastante seguro que, rápidamente, aprendamos a sentirnos cómodos en el nuevo papel.

Así que, ¿qué significa para ti el querer ser tutor de proyectos juveniles organizados por los propios jóvenes y ofrecerles tu apoyo y experiencia? ¿Qué papel vas a adoptar? ¿Conoces al grupo y te ha pedido asesoramiento? ¿O eres más bien un profesor y un líder? ¿Te ves a ti mismo como compañero o como jefe o persona mayor que el grupo?



antes de hacerme tutor, pensaba que esto significaba dejar a los jóvenes hacer lo que quisieran y ser una especie de ayuda de emergencia. Ahora veo que es más complicado -el papel del tutor es mucho más activo- consiste en crear un buen espacio para las posibles actividades y la inspiración

Para averiguar tu papel como tutor es más fácil que te plantees lo que tú esperarías de la persona a la que tú le pidieras consejo. Lo más probable es que quisieras a alguien que te escuchara atentamente, que hiciera las preguntas adecuadas en el momento adecuado y que te entendiera, pero que también reflexionara críticamente sobre la situación concreta. No querías a una persona arrogante que cree que sabe todo lo que hay que saber, sino más bien a una persona que se reconoce como experta y tiene una buena preparación.

Además, dependiendo de las circunstancias, es posible que, como tutor, te pidan que seas un mediador con empatía, un profesor destacado, un asesor discreto, un amigo sensible y honesto o un formador efectivo. Es decir, una persona alentadora que ayuda a los jóvenes a que se ayuden a sí mismos y que siempre es un confidente discreto.

Esta enorme variedad de papeles y enfoques requieren flexibilidad, así como formación y experiencia. Probablemente conoces algunos de estos papeles por tu vida diaria y, si te fijas bien, reconocerás los momentos en los que debes tomar unos u otros, o, incluso, una combinación de varios.

Una vez que estés seguro de tu motivación y hayas pensado en tu actitud y papel como tutor, es importante que sepas las capacidades y experiencias que debes utilizar al empezar a actuar como tutor.

### 2.3.4 Identifica tus capacidades y experiencia

"Estás en lo cierto, si crees que puedes o que no puedes". Esta cita de Henry Ford expresa claramente que lo más importante es ser consciente de sí mismo y creer en las habilidades propias. Creer en las propias habilidades y ser consciente de ellas son algo innato que se refuerza al adquirir capacidades y ganar en experiencia. Por esta razón es importante que, primero, reflexiones sobre tu propia experiencia y capacidades.



¿Qué conocimientos y experiencias debo utilizar al asesorar y apoyar a otros de una manera efectiva y competente? ¿Es suficiente escuchar atentamente los problemas y añoranzas de otras personas? ¿Es necesario tener experiencia propia en el inicio y desarrollo de proyectos si quiero ayudar a otros a desarrollar un proyecto?

Estas, entre otras, son preguntas que te puedes hacer si estás pensando en ser tutor de proyectos juveniles. Se pueden hacer muchas preguntas en una gran variedad de contextos en los que se necesite un tutor. No se puede definir un estándar y hacer un listado exhaustivo de todas las capacidades que necesita un tutor para apoyar proyectos juveniles, a pesar de que sería muy útil.

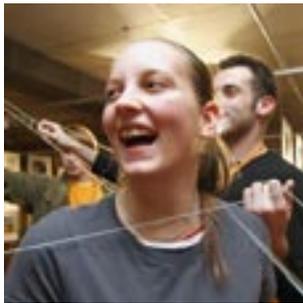
Nosotros sugerimos el siguiente listado como las habilidades, capacidades y experiencias ideales. Te puedes preguntar a ti mismo si las tienes o no, y si quieres usarlas como una guía para el futuro,

➡ así que, échale un vistazo al espejo...

Habilidad	¿Qué significa...?!	Sí / No
<b>PACIENCIA</b>	¡He aprendido a esperar a que los demás vivan sus propias experiencias! ¡Soy capaz de observar los procesos de grupo y esperar el resultado que obtienen!	
<b>HUMOR</b>	¡Me río con los demás y a veces de mí mismo! En situaciones difíciles, por ejemplo, si la motivación del grupo está en peligro, un poco de humor en el momento adecuado puede ser muy útil.	
<b>EMPATÍA</b>	¡Puedo corresponder a las emociones de los demás, como miedo, temor, preocupación o vergüenza, sin asustarme! Siempre intento entender el punto de vista de quien me habla.	
<b>CAPACIDAD DE AUTO REFLEXIÓN</b>	¡Conozco mis fuerte y debilidades! ¡Conozco mis límites personales y puedo hablar de ellos!	
<b>SITUACIÓN PERSONAL</b>	¡Tengo los pies en el suelo! ¡Me siento cómodo en mi entorno y tengo el apoyo de mis amigos y mi familia! Por esta razón, hay gente con la que puedo hablar, si necesito reflexionar sobre la situación de mi tutoría.	
<b>ACTITUD ANTE RELACIONES Y CONFLICTOS</b>	¡Puedo resolver conflictos y situaciones críticas con otras personas de una manera positiva y constructiva!	
<b>EXPERIENCIA EN EL DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	¡He desarrollado e iniciado proyectos! Por eso puedo ofrecer al grupo algunos métodos y herramientas sobre "como" desarrollar su proyecto.	
<b>CONOCIMIENTO SOBRE PROCESOS DE GRUPO</b>	¡Acumulo experiencias y observaciones sobre la interacción de grupos y los procesos que generalmente sufren! Esto me ayuda a entender las emociones y reacciones de los participantes en cada fase del proceso.	
<b>TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN</b>	¡Conozco, por lo menos, una técnica de comunicación, como, "consultas individuales"! Esto me ayuda a moderar la comunicación del grupo en situaciones difíciles.	
<b>MÉTODOS DE TUTORÍAS</b>	¡Conozco algunos métodos creativos para ver o moderar situaciones y procesos! Estos pueden ser útiles para estructurar ideas y opiniones en el grupo y para apoyar con los procesos de toma de decisiones.	
<b>EXPERIENCIA PERSONAL EN TUTORÍAS</b>	¡He participado en consultas orientativas durante el desarrollo de un proyecto o en otra situación! Esto me ayuda a ver sus ventajas. Fue importante que una persona de "fuera", que no estaba implicada personalmente, me apoyara para organizar mis ideas y opiniones de manera diferente.	
<b>EXPERIENCIA COMO TUTOR</b>	¡Tengo experiencia en la tutoría de grupos o individuos! Por esta experiencia sé que los participantes pueden tener diferentes reacciones en las diferentes situaciones.	
<b>CONOCIMIENTOS DE EXPERTO</b>	¡Tengo conocimientos de experto en diferentes campos, como ....., y se los puedo ofrecer a los demás!!	
<b>RELACIONES PERSONALES CON OTROS ASESORES</b>	¡Tengo una red activa de contactos con otros expertos sobre consultorías, trabajo juvenil o supervisión!	
<b>HABILIDADES PSICOLÓGICAS Y PEDAGÓGICAS</b>	¡Tengo experiencia en actividades de apoyo psicológico o pedagógico!	
<b>ETC.</b>	.....	

Es posible que esta lista no esté completa y que se pueda adaptar a tus necesidades. Tómalala como una técnica de motivación para reflejar a priori tus habilidades y límites. De cualquier forma, no es necesario cumplir todos los requisitos listados. Si respondes "Sí" a, al menos, la mitad de los conceptos mencionados, creemos que estás bien preparado para empezar a ser tutor de proyectos juveniles. Si también estás deseando extender tu conocimiento y experiencia, las condiciones no pueden ser mejores.

Viendo la necesidad de reflexión sobre motivos e intereses personales, es también muy importante desarrollar una idea clara sobre la experiencia y capacidades apropiadas para la tutoría de grupos juveniles que posees. Si descubres carencias que quieres remediar, siempre es posible acumular experiencias nuevas y adquirir conocimiento específico. Un análisis adecuado de los recursos personales que uno tiene es indispensable para utilizar los requisitos listados conveniente y correctamente. ¡No te sobreestimes ni interpretes la mencionada cita de Henry Ford pensando que es bueno ser consciente de lo que puedes y, especialmente, lo que no puedes hacer! Si llega el momento, durante la tutoría, en el que no te sientes cómodo, no dudes en pedir consejo y asesoramiento para ti mismo.



### 2.3.5 Ser consciente de tus límites y posibilidades

Sin embargo, la tutoría no puede ser entendida como un "cura todo" para el éxito del desarrollo de los proyectos. Al realizar la tutoría de proyectos juveniles iniciados por los jóvenes, tenemos que tratar los límites individuales del grupo con mucho cuidado para no entorpecer la creatividad y la participación activa.

¿En qué casos es mejor no ser tutor de un proyecto juvenil?

#### **Implicación personal: ¡¿Que los árboles no te dejan ver el bosque?!**

Puede ocurrir que pierdas la distancia necesaria del grupo del que vas a ser tutor, bien porque tienes una relación muy cercana con él o porque eres parte del mismo. Ya no puedes mantener una posición objetiva y eres incapaz de cambiar o alternar entre diferentes puntos de vista. Si esto ocurre en un momento en el que el propio grupo está atascado, es recomendable consultar a alguien de fuera. Sin embargo, en muchos casos basta con ver las opiniones o pensamientos de otras personas. Esto puede significar que discutas el proceso de tutoría y tus sentimientos con amigos o compañeros para abrir horizontes que te permitan salir de esa situación.

#### **Personalidad y aspecto externo: ¡Si la cara no encaja, busca otra!**

Es humano el que unas caras nos resulten más atractivas que otras. A veces, conocemos a gente y, desde el primer momento, sentimos cierta armonía. Pero también nos ocurre que tratamos con gente nueva y sentimos una antipatía indefinida. Su conducta nos molesta, es posible que no nos guste su voz o la manera de hablar, pero no hay una razón concreta por la que no nos agrada esta persona. En un grupo que busca un tutor, es posible que haya uno o dos participantes hacia los que, inmediatamente, se siente cierta antipatía que impide tener una visión objetiva. En tal caso, debes analizar tus sentimientos: ¿Qué despierta esos sentimientos negativos y qué tiene que ver eso conmigo? Además, tienes que hacer un esfuerzo por tomar una postura neutra ante estos participantes. Si esto no surte efecto, debes pensar en recomendar al grupo que busque otro tutor.



### **Falta de conocimientos: ¡No tengo ni idea de eso!**

En algunos momentos, durante el proceso de tutoría, no será necesario que sepas mucho sobre el tema o el contenido con el que trabaja el grupo. A menudo, es más importante que ofrezcas herramientas y métodos para organizar el proceso y facilites la toma de decisiones. Por el contrario, puede ocurrir que intervengas demasiado de forma personal, sobre todo si sabes mucho sobre el tema con el que trabaja el grupo. Si el grupo necesita asesoramiento profesional sobre el contenido del proyecto, tu misión como tutor consiste en ofrecer el nombre y el contacto de expertos, ¡ni más, ni menos!

### **Falta de variedad de métodos de asesoramiento: ¿Te faltan ideas?**

Es posible que, tarde o temprano, llegue un momento en el proceso de tutoría en el que te da la sensación de que no puedes parar de "dar vueltas en un círculo". Siempre preguntas lo mismo y, casi siempre, recibes respuestas muy parecidas (a base de monosílabos). En esos casos, puede resultar muy útil utilizar otra metodología de conversación y asesoramiento como, por ejemplo, la visualización (consulta "Las herramientas de la bicicleta" (1)).

### **Estado personal del tutor: ¡¿Tienes problemas y preocupaciones personales?!**

Si, como tutor, tienes problemas y preocupaciones, te resultará muy difícil interesarte realmente por lo que pide el grupo de jóvenes. En cualquier caso, si eso ocurre, es mejor que pidas al grupo retrasar la cita. También es recomendable, para lograr una relación positiva, que te abras y les informes sobre la razón del retraso. Les puedes decir: "Hoy no me encuentro muy bien, ¿podemos quedar otro día?"

### **Falta de tiempo: ¡Obligaciones imprevistas!**

Puede ocurrir, que durante la tutoría de una Iniciativa Juvenil, te des cuenta de que no tienes tiempo para quedar con el grupo. Puede ser porque el grupo tienen una necesidad mayor de lo que habías pensado o porque tú tienes más trabajo del que pensabas antes de empezar. En este caso también es aconsejable ser abierto y honrado con los miembros del grupo. Es mejor recomendarles a otra persona que les ayude que reunirte con ellos con prisas en reuniones cortas.

### **El tutor cree que el grupo ha llegado a un punto en el que no necesita más asesoramiento: ¡Todo tiene un final!**

El principal objetivo de la tutoría es ayudar en los proyectos juveniles iniciados por los jóvenes a que éstos sean creativos, activos y que aprendan a organizarse. Para conseguir esta meta, el tutor tiene la tarea de prestar atención a las situaciones y fases en los procesos del proyecto en las que es mejor que el grupo sea independiente y actúe solo. Es posible que el grupo y tú, como tutor, en algún momento, dejéis de tener las mismas ideas. En ese caso es mejor parar o interrumpir el proceso de tutoría. Puedes organizar una reunión final para evitar la frustración y también puedes organizar una cita para realizar una reunión de evaluación en la que, como tutor, serás informado por el grupo sobre los procesos y el desarrollo del proyecto desde que acabó la tutoría.



no es fácil resistir la tentación de hacer el proyecto para los jóvenes y decidir por ellos

Bueno, y después de estas ideas y reflexión sobre la motivación, actitudes, papeles, capacidad y experiencia, límites y posibilidades,... ¿has logrado descubrir algo más sobre el tipo de tutor que eres? En realidad, no tienes que contestar todavía. Descubrirte como tutor puede ser un largo camino, como dijimos al principio del capítulo. Si, de todos modos, quieres saber más sobre ti mismo, y, sobre todo, sobre tu "enfoque de tutor", te animamos a que consultes el final de la guía, → **'Herramientas de la bicicleta' (1)**, y que rellenes el "Inventario Fantasma de la Tutoría". Te puede ayudar a explorar e identificar posibles campos de aprendizaje y desarrollo para mejorar, así como para entender un poco mejor el papel del tutor.

## 2.4 Entre la tutoría y la autonomía

Una vez que te identifiques como tutor y veas los papeles que hay que adoptar en esta labor, descubrirás fácilmente que ser tutor es una experiencia fabulosa: tienes la oportunidad de mejorar cosas que tendías a hacer mal en el pasado, puesto que ayudas a los demás a que no caigan en las mismas trampas. Como verás (por tu experiencia, durante tus estudios o el desarrollo profesional), hay muchas trampas en la vida, y suponemos que una parte de tu motivación para ser tutor de proyectos juveniles es querer ayudar a los jóvenes a que no inventen la rueda una y otra vez. Pero ¿y si resulta que la quieren inventar de nuevo? ¿Qué ocurre si están a punto de fallar? En lo que se refiere al desarrollo personal, esto es lo mejor que les podría ocurrir.

Entonces, ¿qué ocurre si fallan? ¿Qué ocurre con la implicación de la organización de fondo (quizás la entidad que te paga)? ¿En qué medida os podéis permitir el grupo y tú una experiencia educativa que termine en un fracaso, pudiendo esto significar que haya incluso que devolver la subvención? En sociología, la juventud, a menudo, se ve como una especie de "moratoria": un periodo en el que los jóvenes tienen un largo periodo para ganar experiencia sin tener las responsabilidades de un adulto, en términos de la propia responsabilidad o de correr con las consecuencias económicas. Las Iniciativas Juveniles son la herramienta perfecta para ganar experiencia en este campo.

👉 "Me gustaría que el tutor me orientara y respondiera a mis preguntas, que no me lo dijera todo, sino, más bien, que me motivara para que yo busque las respuestas y las ideas por mí misma."  
*Maria (20 años), Polonia*

Dentro de un orden, los jóvenes pueden darse cuenta de sus ideas e intereses, y un fracaso no significa, necesariamente, la bancarrota personal o la cárcel, como puede ser el caso en los negocios "de adultos". Para los jóvenes, el fracaso (se puede tratar de un conflicto en el grupo, la pérdida total de la motivación de los miembros o del desastre organizativo de un acontecimiento) puede ser una fuente de aprendizaje.

👉 "No me gustaría que el tutor se hiciera cargo del proyecto. Me gustaría tener la sensación de que mi grupo y yo lo hemos hecho todo solos, pero con algo de apoyo"  
*Pia (20 años), Finlandia*

Como tutor de Iniciativas Juveniles, tienes la difícil tarea de encontrar el equilibrio entre el derecho de los jóvenes de acumular su propia experiencia (mala y buena), tu motivación como tutor de ser tan útil como sea posible y los intereses de los donantes y organizaciones de apoyo. ¿Qué vale más aquí? Lo ideal sería la autonomía de los jóvenes. Pero, en realidad, la influencia de los factores externos mencionados tienen tal impacto en los jóvenes que algunas veces éstos se convierten en simple material que la organización utiliza, y para ventaja del tutor, en términos de actividades subvencionadas, número de miembros, y otros factores.

👉 "El mejor tutor es aquel que permite al grupo que encuentre su propio camino para alcanzar su meta. El tutor tiene que asegurarnos que seremos autónomos en las actividades del proyecto. ¡El tutor debe ser el mapa, no el conductor!"  
*Anna (23 años), Polonia*

Por tanto, nos parece que el papel del tutor en este sistema es el de mediador, alguien que deja suficiente espacio para el desarrollo de los jóvenes, proporciona protección para que el grupo no sea utilizado como un instrumento de intereses de la organización y tiene cuidado de proporcionar la cantidad de apoyo necesaria para optimizar los recursos que los propios jóvenes tienen.





### Cinco Principios de una Tutoría

Nuestra experiencia e investigaciones nos han llevado a identificar cinco principios universales en una tutoría. Son una parte integral del proceso de aprendizaje y cambio. El uso consciente de ellos como principios para el cambio deben proporcionar un camino más fácil y rápido para alcanzar los objetivos fijados.

#### Primer Principio:

##### ¡Recursos para la tarea!

En principio, todos tenemos recursos para gestionar retos. La tarea únicamente resulta difícil cuando no reconocemos las capacidades y recursos que tenemos. Identificar nuestros recursos nos ayuda a sentirnos seguros de nuestras habilidades.

#### Segundo Principio:

##### ¡Compréndete a ti mismo y cambia!

#### Tercer Principio:

##### ¡Hazte responsable!

La responsabilidad surge cuando somos conscientes de los que "es" y lo que "debería ser". Algunos componentes importantes para lograr un resultado óptimo en cualquier actividad son la confianza, el ser consciente de la actividad y la responsabilidad.

#### Cuarto Principio:

##### ¡Puedes elegir!

¡Esto es una norma! El número de opciones que tenemos depende del grado de conciencia y nuestra disposición a asumir responsabilidades. No seas cuadrado y salte de la zona cómoda.

#### Quinto Principio:

##### ¡Oportunidades de aprendizaje!

¡Este es el principio fundamental del aprendizaje! Siempre hay algo de riesgo cuando se prueba algo que no se ha hecho antes. Solo es posible desarrollar un buen resultado en un ámbito desconocido si se amplían los horizontes con todos los errores y éxitos cometidos. Admite que no hay tal cosa como errores, sino oportunidades de aprendizaje.

### 3. LA BICICLETA DE LA TUTORÍA



No hay un enfoque universal, **la tutoría es un arte**. Igual que no se puede definir un tipo de perfil para un tutor, no hay una manera universal de enfocar una tutoría, sino enfoques individuales orientados, generalmente, por la ética profesional. Sin embargo, hay bastante consenso sobre las habilidades necesarias y los principios que hay que respetar.

En este capítulo, no encontrarás recetas magistrales, sin embargo podrás identificar muchos de los componentes esenciales de una tutoría. Los proyectos no se pueden tratar aplicando una metodología estándar, y lo mismo ocurre con la tutoría. Lo que sí es posible es identificar algunos puntos y momentos clave para optimizar la experiencia de tutoría, así como algunas herramientas útiles que se pueden utilizar en las diferentes etapas del proceso.

### 3.1 El camino de las Iniciativas Juveniles

Los proyectos de Iniciativas Juveniles siguen el mismo camino que cualquier proyecto: planificación, ejecución, evaluación y, o así esperamos, continuación futura o impacto. El proceso de una Iniciativa Juvenil queda organizado en torno a esta idea.



**Planificación:** En esta etapa, el grupo de jóvenes trabaja en la idea de su proyecto y lo adapta a los criterios formales, cualitativos y económicos de las Iniciativas Juveniles. Antes de enviar la solicitud, hay que diseñar y planear todo el proyecto y hay que repartir las tareas entre los miembros del grupo.

Las Iniciativas Juveniles Transnacionales deben ser planificadas y diseñadas de manera que todos los grupos de los diferentes países queden implicados. La distribución de las tareas también debe estar equilibrada.

**Ejecución:** La ejecución del proyecto se debe realizar de acuerdo con lo que se ha planeado y descrito en el proyecto y confirmado en el contrato. Cualquier cambio debe ser controlado y, en la mayoría de los casos, aceptado por quien da la subvención o por la entidad que ha aprobado el proyecto.

**Evaluación:** Es muy importante que el proyecto tenga un seguimiento y evaluación durante toda su duración, no solamente al final. Esto ayuda a los jóvenes a seguir el curso del proyecto y a compartir la experiencia común de aprendizaje. En la práctica, el seguimiento del proyecto se puede realizar de maneras muy diferentes.





## 12 preguntas para planificar Iniciativas Juveniles

**Contexto y motivación** ¿Por qué es importante la idea para los jóvenes? ¿Quieren llevar a cabo el proyecto en el marco de las Iniciativas Juveniles? ¿Cuál es el contexto del proyecto? ¿Cuál es la motivación personal de los jóvenes?

**Objetivos** ¿Cuáles son los objetivos del proyecto? ¿Qué quieren conseguir los jóvenes con este proyecto? ¿Qué cambio va a suponer y cómo se va a llevar a cabo?

**Beneficiarios** ¿Quién se va a beneficiar del proyecto? ¿A quién afecta directamente el proyecto y qué ventajas les va a aportar? ¿En qué medida se van a beneficiar los jóvenes de esta iniciativa? ¿Qué esperan aprender individualmente?

**Preparación** ¿Qué acciones hay que llevar a cabo para conseguir estos objetivos?

**Participación de los miembros del grupo** ¿Quién, y en qué medida, es responsable de la realización de la idea del proyecto? ¿Pueden dedicar el mismo tiempo y energía todos los miembros del grupo? ¿Hay algún líder en el grupo? ¿Qué papel desempeñan los miembros dentro del grupo? ¿Cuáles son los canales de comunicación del grupo durante el proyecto?

**Tutoría** ¿Qué papel desempeñan el tutor y otras personas que apoyan al grupo? ¿Cuándo y cómo se van a comunicar? ¿Cuáles son los límites de la independencia antes de pedir ayuda? Si se trata de un grupo no establecido legalmente que necesita una organización de apoyo, ¿cuales son los medios de comunicación y cooperación que se van a emplear? ¿Cómo se va a transferir el dinero a los jóvenes y qué procedimiento se utilizará para realizar el informe económico?

**Impacto local** ¿Qué impacto puede tener este proyecto en la vida de la comunidad local? ¿Hay más personas o instituciones implicadas que quieran ayudar en desarrollar esta idea? ¿Quién más puede ayudar en la realizar el proyecto y en trabajar para hacerlo lo más útil posible para la comunidad local?

**Dimensión europea** ¿Cuál es el valor añadido europeo del proyecto? ¿Por qué debe ser financiado por recursos europeos y no por fondos locales? ¿Cuál es la dimensión europea del proyecto?

**Distribución del proyecto en el tiempo** ¿Qué actividades pueden ayudar a alcanzar los objetivos fijados por los jóvenes? ¿Quién se hace responsable de qué? ¿Cuándo y dónde se van a llevar a cabo las actividades? ¿Qué plazos se han fijado?

**Presupuesto** ¿Qué gastos conlleva el proyecto? ¿Qué material y recursos se necesitan? ¿Qué otros recursos (en dinero o especie) son necesarios para el proyecto y debe incluir el presupuesto?

**Evaluación** ¿Cómo se va a evaluar el proyecto durante todo el proceso? ¿Cómo van a controlar los jóvenes si todo se está llevando a cabo según sus planes y si se han alcanzado los objetivos marcados? ¿Cómo van a llevar a cabo un seguimiento del trabajo como grupo, del impacto del proyecto en la comunidad local y del desarrollo de su idea?

**Continuación** ¿Cómo se imaginan que podría continuarse el proyecto? ¿Qué elementos se deben continuar y de qué manera? ¿Cuál es el siguiente paso después de terminar felizmente y con éxito su proyecto?

Esperamos que ahora tengas una idea clara de lo que es una Iniciativa Juvenil y que, como tutor, puedas participar en este viaje. Al no haber Iniciativas Juveniles iguales, tampoco hay procesos de apoyo similares. Sin embargo, es posible hacer un esquema de las fases principales del proceso de tutoría presentes en todos los casos.

➡ **¿Estás preparado para tomar el camino de las Iniciativas Juveniles?** Es posible que necesites un vehículo, ¿por qué no una simple "bicicleta de tutor"?

## 3.2 La mecánica de la "Bicicleta de la tutoría"

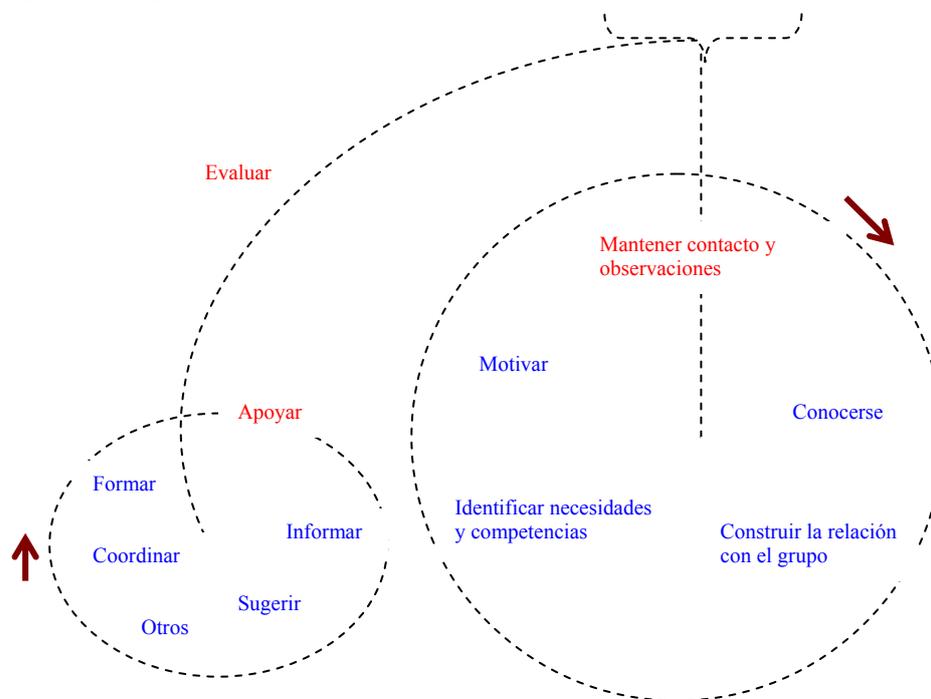
El modelo de bicicleta de tutor (ver dibujo) tiene como objetivo proporcionar una guía para las principales fases de una tutoría y ayudará con la organización del proceso. ¿Por qué utilizamos el dibujo de una bicicleta "penny farthing" para describir el proceso? Si miras la estructura de esta bicicleta verás dos ruedas: una rueda delantera grande y una pequeña al lado. Esta estructura nos ayudará a entender el proceso del ciclo de una tutoría, que incluye las siguientes fases:

- Motivar
- Conocerse
- Construir la relación con el grupo
- Identificar las necesidades y capacidades
- Apoyar
- Evaluar
- Mantener el contacto y observaciones

Según el dibujo, el proceso de tutoría de una Iniciativa Juvenil funciona de manera parecida a una penny farthing: dos ruedas que se mueven al mismo tiempo afectando una el movimiento de la otra. La rueda grande representa el aspecto de motivación y relación del proceso de tutoría y también refleja las habilidades de los individuos del grupo para gestionar el proyecto. La rueda pequeña representa la dimensión de apoyo de la tutoría. El apoyo puede tener lugar de diferentes maneras dependiendo de las necesidades y capacidades identificadas para cada grupo concreto. La rueda pequeña representa las diferentes formas de ofrecer apoyo, que incluyen:

- Informar
- Sugerir
- Coordinar
- Formar
- Otros

La evaluación debería tener lugar durante todo el proceso, todo el apoyo ofrecido debe ser analizado en profundidad y la estrategia de tutoría que se adopte debe estar adaptada a según estos aspectos. Ahora, mira el dibujo que representa las diferentes fases del proceso de tutoría, que incluye los elementos relacionales de la rueda grande y las posibilidades de apoyo de la rueda pequeña.



### 🔍 La bicicleta de la tutoría

La "penny farthing" fue una de las primeras bicicletas producidas en la primera década del siglo XIX.

Pero, ¿Cómo se unen todos estos elementos en la práctica, en una tutoría? ¿Qué ocurre exactamente durante cada una de las fases de una tutoría?

Antes de identificar un punto de comienzo, los jóvenes necesitan ➤ **motivación**, inspiración y entusiasmo para embarcarse en una Iniciativa Juvenil. El deseo de participar en un viaje de este tipo puede ser emocionante, que, por sí mismo, puede suponer motivación suficiente para el grupo, pero el reto, a menudo, es mantener esta motivación y centro de atención. Aquí es donde el tutor entra en juego y puede tener un importante papel en el desarrollo y apoyo del grupo. Otro factor clave es el deseo y motivación de una persona para convertirse en tutor, lo que puede ser determinado por la experiencia, la formación y la determinación de apoyar a jóvenes en lograr sus sueños alcanzando todo su potencial.

Durante la fase ➤ **conocerse**, el tutor y los jóvenes se conocen. Durante esta etapa, el tutor recopila más información sobre el grupo (edad, experiencia previa, intereses, pasiones,...) y su proyecto de Iniciativas Juveniles (idea principal, objetivos, actividades, etc.). Esta información se puede recoger en reuniones con los jóvenes, de la organización/es de apoyo, de la entidad patrocinadora o de otras fuentes. Para los jóvenes, también es bueno conocer las experiencias del tutor y su participación actual en las actividades. La fase de conocimiento es un punto de partida y durante todo el proceso de tutoría, generalmente, los participantes se van conociendo mejor.

La fase de ➤ **construcción de la relación con el grupo** sirve para establecer la necesidad de una tutoría y asegurar una relación de trabajo positiva entre los miembros del mismo, así como entre el grupo y el tutor. Tanto para el tutor como para el grupo de jóvenes, vale la pena dejar claras las expectativas de cada parte y los límites del proceso y la relación de tutoría. Resulta útil conocer el papel y responsabilidad de cada uno durante el proceso. Algo que puede simplificar el proceso para mantener los contactos vivos son los acuerdos sobre la comunicación, cooperación y responsabilidad de cada uno.

Para ➤ **identificar las necesidades y capacidades** del grupo de jóvenes se necesita tiempo y hacer una gran inversión. Durante esta fase, observando el proceso de la Iniciativa Juvenil, intercambiando información con un grupo de jóvenes, haciendo preguntas o usando otras herramientas, el tutor identifica las habilidades y destrezas que se pueden mejorar y puede recomendar métodos o maneras para un posible desarrollo. Esta fase se repite constantemente, ya que el proceso de una Iniciativa Juvenil puede ser largo y, durante el mismo, pueden aparecer necesidades nuevas.



Para responder a las necesidades que se han detectado en el grupo y en los distintos miembros, el tutor debe ver las maneras más apropiadas para ➤ **apoyar** a los jóvenes en el desarrollo del proyecto. Echale una ojeada a la rueda pequeña del modelo de la "bicicleta", en ella se destacan los siguientes elementos: **informar, sugerir, coordinar, formar y... otros**. No hay ingredientes esenciales en los métodos específicos que se puedan utilizar en una tutoría. Es mejor tomar esta fase del ciclo de la tutoría como una combinación de acciones, sabiduría y habilidades de las que dispone el tutor. Sin embargo, la decisión de usar unos u otros métodos para ayudar a los jóvenes depende de la experiencia y habilidad del tutor, así como de las preferencias del propio grupo.

Además de las fases descritas, hay algunos elementos importantes en una tutoría que no se pueden considerar fases, ya que tienen lugar durante todo el proceso: **evaluación, mantener el contacto y observaciones**.

La fase de **evaluación** sirve para revisar los objetivos y resultados del proyecto, por un lado, y del proceso de aprendizaje por el otro. También es el momento de revisar el propio proceso de tutoría. El tutor puede recibir la opinión del grupo sobre su trabajo con el objetivo de mejorar su actuación en el futuro. Se puede negociar con un grupo la continuación del proceso de tutoría con actividades de seguimiento, pero esto debe ser claramente confirmado por las dos partes (jóvenes y tutor) y todos deben estar de acuerdo. Además, si los jóvenes han disfrutado y aprendido tanto con la Iniciativa Juvenil, alguno de ellos se puede convertir en tutor. Se les puede animar a que se conviertan en tutores de otros jóvenes que quieran desarrollar sus propias Iniciativas Juveniles. ¡Es entonces cuando la bicicleta de la tutoría empieza a rodar empujada por tutores que, además, son jóvenes!

**Mantener el contacto y las observaciones** de los jóvenes y el tutor sirven para controlar el proceso desde el principio hasta el final con el fin de mantener las relaciones, así como para detectar las necesidades de mejora.

La intensidad del proceso de tutoría también dependerá del tiempo que se esté con los jóvenes durante la Iniciativa Juvenil. Nos da la impresión de que los tutores que pasan más tiempo con los jóvenes tienen una relación más intensa con ellos y, por tanto, pueden efectuar un apoyo más efectivo. Es posible que esto sea así, pero no se puede tomar como norma universal. ¡Ten en cuenta que cuando se trata de relaciones personales, la "calidad" suele ser más valorada que la "cantidad"!

### 3.3 Subiendo a la bicicleta de la tutoría

¿Existe la tutoría ideal? ¿Hay un modelo universal para todos los grupos y los diferentes proyectos de Iniciativas Juveniles en los distintos países? Estaría bien, ¿verdad? Como hemos visto, de manera intuitiva, la respuesta es "No, no lo hay". Cada grupo y cada tema es tan específico que no es posible aplicar un único enfoque para la tutoría de las Iniciativas Juveniles, en general. Desde luego, partiendo de toda la experiencia de los tutores de toda Europa que trabajan con un tipo determinado de jóvenes y de la colección de necesidades de los proyectos de Iniciativas Juveniles, en general, podemos, más o menos, crear un marco con los elementos básicos de un apoyo ideal. Pero, como suele ocurrir en la vida con los ideales, a veces no se corresponden con la realidad. Siempre depende de las características concretas del grupo, contexto, situación, necesidad, tiempo, complejidad, objetivos y motivación, entre muchos otros factores.

👉 "El tutor no debe estar presente en todo el proceso, sino solamente cuando aparece un problema y el grupo no sabe cómo resolverlo"  
*Rosa (18 años), Lituania*

**¿Cuándo empezar?** La respuesta más sencilla es: cuando sea necesario. Algunos jóvenes necesitan un tutor desde el principio, incluso antes de tener clara la idea del proyecto. Necesitan a alguien que les estimule y capacite para que se den cuenta de las posibilidades que tienen de hacer algo juntos. Si el grupo de jóvenes es independiente y ya está organizado, es posible que necesiten tutoría en fases más avanzadas del proyecto, cuando las cosas, por naturaleza, tienden a complicarse...

**¿Qué hacer?** Una respuesta igual de sencilla que la anterior sería: lo que sea necesario. En primer lugar, hay que trabajar la confianza y las relaciones, ya que son fundamentales para trabajar con jóvenes. Es importante ser honesto y realista con las promesas que se hacen y avanzando en el proyecto. Si los jóvenes confían en ti, se sentirán libres para compartir sus problemas y dilemas. Escúchate a ti mismo y sé honesto con tus límites. Trata de asegurar un espacio de seguridad y deja que el grupo lo rellene con lo que le resulte más importante.

👉 "Nuestro tutor nos observaba... y únicamente nos daba pistas sobre cómo mejorar una u otra cosa"  
*Gintaras (20 años), Lituania*

Ser un buen tutor es como hacer cualquier cosa bien en la vida cotidiana. Hay que estar convencido de que lo que se hace tiene sentido y un propósito determinado. Además, lo que necesita un tutor, según la opinión de los jóvenes, es: pasión, necesidad de desarrollo personal constante, necesidad de marcar la diferencia, confianza en

los jóvenes, paciencia, mucha comprensión y tiempo para los jóvenes. Las herramientas principales para trabajar como tutor son la personalidad y la experiencia; un buen tutor debe contar con el respeto y la confianza de los jóvenes.

Parece un trabajo bastante difícil... ¿qué es lo que se obtiene a cambio? Lo primero que se obtiene es satisfacción personal y profesional y se conocen los cambios que han tenido lugar en la vida de los jóvenes. Además, tú también te desarrollarás personalmente, puesto que el trabajo con jóvenes puede ser una fuente constante de aprendizaje. Como vivimos en tiempos de cambios constantes, no hay un mundo adulto estable, el trabajo no consiste simplemente en una transferencia de experiencias y conocimiento a las generaciones más jóvenes, sino, más bien, en aprender los unos de los otros y en la participación común en proyectos construidos sobre lo que llamamos "vida".

## 3.4 Montando en la bicicleta de la tutoría

¿Cómo se monta en la bicicleta de la tutoría? Dada la ausencia de una metodología universal sobre cómo llevar una tutoría, puede que esta tarea no sea tan sencilla como llevar una bicicleta de verdad. De cualquier forma, te proporcionamos una especie de "manual de instrucciones" basado en nuestra práctica y experiencia para ayudarte a subir y montar en la bicicleta de la tutoría. Para ello, necesitamos revisar cuidadosamente cada una de las fases de las ruedas de la bici.

### 3.4.1 Motivar

Como resaltamos en el capítulo 2 "El espejo del tutor", el primer factor clave es el deseo y la motivación de una persona de convertirse en tutor, lo que puede ser dado por la experiencia, la formación y la determinación de ayudar a los jóvenes a que hagan realidad sus sueños y alcancen su potencial. Si tú estás motivado, estás listo para motivar a los demás. ¿Esto cómo se hace? No es fácil, ya lo sabemos.

👉 "Lo más difícil puede ser empezar juntos y terminar juntos"  
*Ilja (24 años), Estonia*

Primero, intenta descubrir la motivación, inspiración y el momento adecuado para embarcar en una Iniciativa Juvenil de los jóvenes: lo que les gusta, lo que necesitan, lo que les hace sentir vivos, lo que les inspira para hacer un proyecto juntos, la razón de elegir un tema, por qué en este periodo de la vida,... El reto, a menudo, consiste en mantener esta motivación y enfoque a lo largo de todo el proyecto.

👉 "Para mí, el tutor perfecto es una persona que no para de decir que no hay nada imposible. ¡Si lo intentas, llegará el momento en que lo consigas"  
*Baiba (18 años), Letonia*

Puede ser que los objetivos que se han marcado para un proyecto sean difíciles de alcanzar y, por tanto, los jóvenes sientan menos entusiasmo que al principio. En este caso, tu papel consiste en mantener la motivación del grupo desde el principio hasta el final de proyecto y en retar a los jóvenes a que encuentren soluciones para alcanzar sus objetivos. ¡Ten en cuenta que, en tu papel como tutor, el desarrollo y mantenimiento de la motivación pueden ser esenciales para que el proyecto sea un éxito!

**¿Qué es la motivación?** Expresado sencillamente, es lo que "hace a la gente moverse". La motivación es lo que hace a la gente querer hacer el bien para sí mismos, sus amigos, colegio, trabajo y familia. La gente con motivación está dispuesta a hacer cosas con entusiasmo, dirección y espíritu de equipo, tiende a sacar lo mejor de sus habilidades.

Entonces, ¿por qué es importante ayudar a los jóvenes a que mantengan la motivación durante todo el proceso de una Iniciativa Juvenil? Porque los jóvenes, si están motivados, alcanzarán más fácilmente su reto y su potencial y su propio entusiasmo les forzará a actuar. La motivación les hará sentirse con más entusiasmo y llenos de energía, cooperarán para resolver problemas, aceptarán responsabilidades y cambios y actuarán a un alto nivel.

Dos teóricos de la motivación son Maslow y Herzberg (referencia en "Proveedores de los repuestos de la bicicleta"). Vamos a ver lo que dicen y cómo se puede aplicar para motivar a jóvenes realizando Iniciativas Juveniles.

La **teoría de Maslow** deriva de su "jerarquía" de las necesidades. Su pensamiento consiste en la motivación de las personas para actuar con el fin de satisfacer distintas necesidades:

- Necesidades fisiológicas: para satisfacer hambre, sed,...;
- Necesidad de seguridad: para tener seguridad emocional y estar protegido del peligro físico;
- Necesidad de pertenencia: para tener relaciones satisfactorias con los demás;
- Necesidad de tener seguridad en uno mismo: para sentirse bien consigo mismo y obtener reconocimiento por los logros;
- Necesidad de realización personal: para crecer y desarrollarse de manera satisfactoria para sí mismo



La **teoría de Herzberg** está basada en las "cosas que causan satisfacción" y las "cosas que causan insatisfacción". El objetivo es identificar áreas bajo estos epígrafes y trabajar en la consolidación e incremento de las áreas de satisfacción y en esclarecer las áreas de insatisfacción.

Estas teorías, como ocurre a menudo, se han extendido, desarrollado, explotado, desechado y retado a lo largo de los años. Sin embargo, todavía pueden ser enormemente valiosas como guía y herramienta al pensar en nuestra motivación y en la de los demás.



**LOS CONSEJOS DE PACO**

### La motivación en las Iniciativas Juveniles Transnacionales

Un elemento motivador fuerte en las Iniciativas Juveniles transnacionales es la oportunidad de cooperar con jóvenes procedentes de otras culturas y países e, incluso, de visitarles y quedar con ellos.

Al mismo tiempo, la cooperación con personas de otras culturas puede ser un reto. Tu reto como tutor consiste en ayudar a los jóvenes a que tengan experiencias positivas de cooperación (por ejemplo, puedes proporcionar sesiones de aprendizaje intercultural, concienciación sobre la diversidad cultural,...) que les hagan sentir la necesidad de desarrollar otros proyectos internacionales (como, por ejemplo, organizar un Intercambio Juvenil después de una Iniciativa Juvenil Transnacional).

### ¿Qué hacer en la práctica?

Ten en cuenta que todo el mundo es diferente y que no hay por qué ser un perfecto reflejo de los modelos descritos por Maslow y Herzberg. En general, para motivar, trata de asegurar que el proceso de tutoría proporcione el mayor número posible de los siguientes elementos.



Utiliza la siguiente tabla para **identificar los factores de motivación** que te puedan ayudar como tutor de una Iniciativa Juvenil.

Elementos que hay que tener en cuenta	Para el tutor	Para los jóvenes
Un entorno seguro y sano (físicamente)	Ej.: Lugar de trabajo (oficina)	Ej.: Un buen lugar de reunión
Un entorno cuidado (emocionalmente)	Ej.: Supervisión y línea de gestión para el tutor	Ej.: Un lugar para hablar, gente que escuche (quizás un contrato/acuerdo de grupo), formación de un grupo sólido.
Relación positiva, respetuosa y de apoyo	Ej.: Reacción constructiva y positiva de la dirección y los colegas	Ej.: Toma de responsabilidades y ver confianza por parte del tutor, la comunidad y otras personas.
Fijación de metas realistas y alcanzables	Ej.: Tiempo dedicado al grupo y al proceso de tutoría, ser consciente de las capacidades como tutor, así como de los límites	Ej.: Ser consciente de la capacidades del grupo y de cada uno de sus miembros, identificar los éxitos a corto y largo plazo
Logros, responsabilidades, confianza y reconocimiento	Ej.: Aprobación de la gestión, recibir la remuneración	Ej.: Certificados, recompensas, reconocimiento local (prensa, cobertura por medios de comunicación)

Utiliza estos modelos y reflexiona sobre tus propias necesidades en lo que a motivación se refiere para que el proceso de tutoría sea un éxito. Luego, haz lo mismo con los jóvenes, ponte en su lugar: ¿Qué te gustaría y motivaría si se tratara de tu grupo y tu proyecto? Es importante que tengas en cuenta que estás ahí para ser el tutor del grupo y del proyecto por lo que otros factores de desmotivación que se salgan de ellos serán difíciles de tratar.

Par concluir, no olvides hacer un seguimiento sobre los siguientes niveles de motivación y reflexionar sobre ellos: tu motivación para ser tutor, en general, y, en particular, para serlo de este proyecto; la motivación del grupo al principio del proyecto; y, finalmente, mantener la motivación durante todo el proceso de tutoría en todos los participantes.

### 3.4.2 Conocerse

En esta fase del proceso de tutoría, tu tarea es la de obtener una idea clara de cómo es el grupo y la realidad social y psico-dinámica de sus miembros, así como de la idea del proyecto de Iniciativa Juvenil. Debes concentrar tus acciones en establecer la confianza en el grupo y sus miembros y entre el grupo y tú mismo. Pero, ¿cómo hacerlo? ¿Cómo conocerse? ¿Cómo conocer la idea del proyecto? ¿Cómo establecer confianza y una relación que sea la base para una cooperación productiva sin estar demasiado encima, ni estropear la función del tutor que consiste, en primera instancia, en acompañar y no en dirigir el proyecto de Iniciativa Juvenil?

## Conociendo al grupo

¿Con qué grupo de jóvenes vas a trabajar? ¿Cuántos son? ¿Desde cuándo se conocen? ¿A qué se dedican en la vida? ¿Qué han hecho juntos hasta el momento? ¿En qué fase del proceso de grupo se encuentran? ¿Cuáles son los potenciales obstáculos del éxito de tu tutoría teniendo en cuenta el entorno educativo o psicológico de los jóvenes?

Como tu tutoría puede ser una permanente lucha por establecer el contacto (ej. encontrar las palabras, métodos enfoques,... adecuados) que permita a los jóvenes una reflexión / acción / proceso, es necesario que conozcas los obstáculos inherentes a su realidad social y al carácter de los jóvenes. Intenta obtener la mayor cantidad posible de información al principio del proceso de tutoría para tener una idea clara de los jóvenes con los que vas a trabajar y las tareas que vas a tener que emprender.

## 👉 "Mapa mental personal"

Para que los jóvenes reflexionen sobre la imagen que tienen de sí mismos y para que tú conozcas sus deseos, sueños y temores más profundos, te proponemos que utilices el método "mapa mental personal". Generalmente, se usa para ilustrar una tarea, la idea de un proyecto o la relación entre varios aspectos de un problema. Se puede empezar por escribir, de manera lo más breve posible, la definición principal, la idea, el problema,..., en el centro de una hoja grande y, luego, añadir sub-problemas, ideas colaterales o definiciones en ramas que parten del centro. Como es un "mapa mental personal", se escribe el nombre de una persona (tú o uno de los jóvenes) en el centro y las ramas conducen a aspectos de esta persona tales como "sueño en la vida", "quiere ser...", "se le da bien...", "le asusta...", "pertenece a la familia...",... Tiene el siguiente aspecto:



El mapa mental es una buena herramienta para la reflexión sobre uno mismo, para conocer a otras personas y un recurso orientado al trabajo juvenil.

El periodo de conocerse unos a otros es una base importante para una relación relativamente larga que todo el mundo espera que sea productiva y fructífera, tanto para el tutor como para el grupo. Esta es la oportunidad del tutor de conocer a los miembros del grupo y la función que desempeñan en él: quién es el líder, quién tiene ideas, quién está más entusiasmado con el proyecto, quién es el más comprometido, quién es el bromista, etc., etc.

Además, recuerda que el conocer a los demás también significa dar la oportunidad a los jóvenes para que te conozcan a ti también: qué experiencias te han llevado al proyecto, qué tipo de actividades hiciste cuando eras joven, por qué valores lucharías... o cualquier cosa que quieran saber, y lo que les quieras contar, puede ser intercambiada en esta primera etapa del proceso de conocerse unos a otros. Este es el momento en el que las dos partes tenéis que decidir si "encajáis", si tenéis confianza para, por lo menos, comenzar el proyecto y si os lleváis bien. Y es precisamente en este momento cuando la tutoría puede llegar al final, antes, incluso, de haber comenzado.

En la sección "**Las herramientas de la bicicleta**" (3) encontrarás una lista que te ayudará a formalizar el proceso de "conocerse" y mantener el "historial" de todas las Iniciativas Juveniles en las que actúes como tutor.



los jóvenes tienen el gran problema de creer que pueden trabajar juntos en el mundo adulto

### Conocer la idea del proyecto

Como ya hemos dicho antes, no es necesario que seas un experto en el campo de la actividad o proyecto del grupo. Lo que sí es cierto, es que tienes que entender de qué trata el proyecto, cuáles son sus objetivos, cuáles son los requisitos de financiación y organización, las necesidades de personal y voluntarios y todos los demás aspectos que forman parte de la gestión del proyecto para ser un buen tutor.

Para obtener una idea clara del proyecto y las actividades, te proponemos que respondas a las siguientes preguntas (de Laswell):

¿Qué?	Descripción del proyecto y actividades
¿Por qué?	Necesidades del proyecto, motivación
¿Para quién?	Grupo destinatario
¿Quién?	Grupo del proyecto, interlocutores
¿Con qué?	Recursos necesarios, presupuesto
¿Cómo?	Métodos, realización
¿Dónde?	Lugar/es
¿Cuándo?	Calendario de actividades

Aquí, la atención se centra en la idea del proyecto y las ocho preguntas (o más, si son necesarias) deben responderlas los jóvenes. Esto te permitirá estructurar y ver claramente los aspectos más importantes del proyecto planeado y, por tanto, ¡puede constituir parte de tu tutoría!

Es posible que algunos de vosotros penséis: "después de todas nuestras experiencias, un proyecto es un proyecto, así que no importa mucho, desde el punto de vista de la tutoría, de qué trate". En parte, estáis en lo cierto. Todos los proyectos pasan por ciclos de vida muy parecidos, problemas similares y similares tareas para los jóvenes que pretenden llevarlo a cabo. Sin embargo, los ciclos, problemas y tareas del proyecto han de ser afrontados por grupos de diferentes jóvenes y, por tanto, igual que la gente es diferente, también lo son los proyectos. Así que si quieres ganarte la confianza del grupo y proporcionarles lo mejor de ti mismo, en términos de comprensión, apoyo y respuesta, es importante que conozcas el proyecto y el grupo lo mejor posible.



### LOS CONSEJOS DE PACO

#### La idea del proyecto en Iniciativas Juveniles Transnacionales

- La creación de un entendimiento común de la idea del proyecto puede ser un reto mayor en los proyectos transnacionales debido a las diferencias culturales, las diferentes realidades y contextos en los que viven los jóvenes, diferentes experiencias y la distancia entre los grupos, así como por otros obstáculos para la comunicación.
- Lo ideal es que la idea del proyecto emane de la comunicación y acuerdo de todos los grupos participantes. A menudo, resulta una propuesta de uno de los grupos. En estos casos, merece la pena asegurarse de que hay espacio para las ideas y entendimiento de los otros interlocutores que participarán en el proyecto.
- Asegúrate de que los jóvenes comparten y discuten las cuestiones esenciales con los interlocutores, como, por ejemplo: ¿qué entiende cada interlocutor por la idea del proyecto? ¿Por qué quieren realizar el proyecto? ¿Cuál

es su conexión con las realidades locales? ¿Tienen todos los interlocutores una visión común del proyecto? En caso afirmativo, ¿Cuál? En caso negativo, ¿Pueden encajar las diferentes visiones en un proyecto común? ¿Es posible tratar estas diferencias?

- También es importante ser consciente de que los diferentes países pueden tener diferentes normas para las cuestiones contables y económicas. Por tanto, es bueno dejar claras las normas desde el principio del proyecto.
- Anima a los jóvenes a que mantengan a los otros interlocutores informados de los niveles de actividad, compromisos temporales y tareas logradas con el fin de asegurar la eficiencia del trabajo. Un periódico /diario de acontecimientos online, espacios para chatear, foros web y reuniones online pueden ayudar a mejorar la comunicación.
- Una manera de asegurar el compromiso de todos los grupos, en lo que se refiere a su contribución con el proyecto, así como de evitar posibles malentendidos, es firmar un acuerdo en el que se marquen las responsabilidades de cada grupo interlocutor y la división de tareas.

### 3.4.3 Construir la relación con el grupo

Cuando un grupo de jóvenes se une para crear y desarrollar una Iniciativa Juvenil, lo que tiene lugar entre ellos, además del proyecto, es una dinámica de grupo. Construir la relación con el grupo quiere decir, principalmente, gestionar las dinámicas de grupo, es decir, dirigir las interacciones entre los miembros del grupo, así como entre el propio grupo y el tutor.



En esta fase, es posible que necesites reflexionar sobre el comportamiento del grupo. Por ejemplo, ¿Con qué tipo de comportamientos te vas a enfrentar durante el proceso de la Iniciativa Juvenil? ¿Qué tipo de liderazgo se corresponde con qué tipo de comportamientos? En la sección → **'Herramientas de la bicicleta'** (4) encontrarás una tabla que te ayudará a identificar los distintos comportamientos y a sugerir ideas para mejorar las relaciones en los grupos de jóvenes.

En la práctica, el objetivo es garantizar un entorno favorable en el que tanto el proyecto, como el grupo, se desarrollen. Para asegurar un entorno favorable tienes que desarrollar tus habilidades como "observador" y "comunicador". Debes ser capaz de entender los signos verbales y no verbales y de conocer lo que ocurre con cada miembro del grupo, de manera que puedas sacar la máxima información y adaptarte a los diferentes estilos de comunicación. Entre otras cosas, debes procurar evitar actitudes negativas que hagan que los miembros del grupo no se expresen con naturalidad.

#### 👉 La escala de Porter

El modelo de la "escala de Porter" puede resultar útil para identificar los diferentes estilos de comunicación y seleccionar los que animen a los participantes a hablar y comunicarse.

Acción	Consejos para el tutor	Herramienta	Posible respuesta del tutor
Preguntar	Durante las reuniones, anima a los jóvenes a que reflexionen sobre lo que se ha logrado o hay que lograr y que hagan preguntas sobre ello. Haz que sean ellos los que hagan las preguntas.	Replanteamiento sencillo. Cuando alguien deje de hablar, anímale a que diga más cosas repitiendo lo que ya se ha dicho.	"Así que ¿no has recibido la cofinanciación cuando esperabas obtenerla? ¿Te has planteado por qué ha podido fallar?"

Dar respuestas	Primero, anima a los jóvenes a que sean ellos mismos los que encuentren las respuestas. No se las des tú automáticamente, ya que se pueden acostumbrar a no pensar por sí mismos.	Replanteamiento sencillo. No te asustes del silencio, las posibles respuestas se pueden obtener tras un tiempo de reflexión.	"Bueno... entonces, como decís, no va a ser fácil que el alcalde venga al acontecimiento. ¿Cómo creéis que va a recibir la información sobre el acontecimiento que estáis organizando al comienzo del proyecto?"
Resolver problemas	Primero, asegúrate de que todos escuchan el punto de vista de los demás sobre el problema. Permite la discusión y anima a sugerir posibles soluciones. Si es necesario, propón soluciones, pero deja que sean los jóvenes los que tomen las decisiones.	Replanteamiento reflejo. Refleja el sentimiento que crees que la otra persona está tratando de expresar.	"Si lo entiendo bien, hay dos opiniones sobre la actual situación. Los dos creéis tener razón y sentís frustración por no ser comprendidos por los demás. ¿Podéis proponer una manera de resolver el problema y así lo discutimos todos juntos?"
Interpretar	Intenta resumir las discusiones largas de los corrillos. Ten cuidado con las interpretaciones, ya que pueden desembocar en frustración si son malinterpretadas. Intenta ser tan objetivo como sea posible.	Replantea y resume. Toma notas y plantea con tus palabras lo dicho.	"He tomado notas de lo que habéis dicho. Me gustaría, simplemente, repasarlo para asegurarme de que todo queda claro y ver si algo no lo está..."
Comprender	Muéstrate con empatía e intenta aceptar a los demás tal y como son. Intenta librarte de prejuicios.	Escucha y replantea. Intenta que haya un ambiente relajado para que los jóvenes puedan expresar sus sentimientos.	"Así que tienes problemas, por el momento y, por eso, no puedes participar en el proyecto como querías..."
Dar tu opinión	Bien sea positiva o negativa, es posible que tu opinión influya a la de los jóvenes, ya que pueden tomar lo que dices por un hecho (como persona de referencia que eres)	No des tu opinión	Evita frases del tipo: "No vamos a trabajar en este campo, ya que a la comunidad local no le interesa vuestro proyecto..."



intenta conocer al grupo lo mejor posible -¿quién lo forma? ¿qué problemas tienen? ¿qué quieren conseguir en la vida? ¿cuáles son sus habilidades?

Suponemos que algunas habilidades socio-psicológicas útiles para el trato humano te ayudarán a entender el proceso de las dinámicas de grupo. Esto, combinado con habilidades de comunicación te permitirán utilizar

estos conocimientos para ayudar a los miembros del grupo a que dirijan sus aspiraciones, hagan frente a los cambios y tengan éxito en los proyectos. Pero con más frecuencia, tu efectividad en la construcción de una buena relación con el grupo dependerá de factores relacionados con la experiencia, tu habilidad para escuchar, observar y establecer un diálogo, combinadas con un espíritu de mente abierta y la habilidad de tratar con personas con diferente personalidad.

Además, la construcción y mantenimiento de una relación segura y de confianza durante el periodo que estéis juntos, asegurará que las dos partes, el grupo y tú, aprendáis juntos y logréis un proceso de desarrollo personal.

### 3.4.4 Identificar las necesidades y capacidades

Seguro que te imaginas que para llevar a cabo un proyecto de Iniciativa Juvenil, hay una primera necesidad esencial: la financiación. Pues estás en lo cierto, se necesita dinero para la mayoría de las ideas de proyectos. Pero el dinero no es la única necesidad y, en muchos casos, tampoco es el elemento más importante para desarrollar un proyecto. ¿Qué más hace falta para realizar una Iniciativa Juvenil? Es muy importante que descubras las capacidades y habilidades que tienen los miembros del grupo y las que necesitan desarrollar para alcanzar los objetivos del proyecto. No te preocupes si te das cuenta de que el grupo carece de algunas capacidades esenciales para una determinada tarea relacionada con el proyecto. A través de una Iniciativa Juvenil tendrán la oportunidad de desarrollarlas y tu tarea, como tutor, consiste en ayudar al grupo a identificar los objetivos de aprendizaje que quieren alcanzar durante el proyecto.



Para apoyar a un grupo en esta etapa del proceso de tutoría, lo primero que hay que hacer es conocer el objetivo que queréis alcanzar y el tiempo estimado para lograrlo (1). Después tienes que averiguar las capacidades disponibles en el grupo y las capacidades que, además, hacen falta para lograr el objetivo (2). Lo último, pero no menos importante, es identificar los recursos económicos, estructurales, materiales y humanos necesarios para alcanzar el objetivo (3). A continuación mostramos un ejemplo y esquema que puede ser una herramienta práctica.

<b>Objetivo (1)</b>	<b>Capacidades que necesita el grupo (2)</b>	<b>Recursos económicos, estructurales, materiales y humanos externos al grupo (3)</b>
<p>Una publicación electrónica y multimedia sobre temas relacionados con la juventud. Se realizará en 3 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño de páginas web</li> <li>-Conocimientos de periodismo</li> <li>-Habilidad para las relaciones públicas</li> <li>-Capacidad de organización</li> <li>-Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>-Habilidad para la comunicación</li> </ul>	<p><i>Recursos económicos</i> El presupuesto para crear una página web es de 800 €</p> <p><i>Recursos estructurales</i> Taller con ordenadores y teléfono, fotocopidora</p> <p><i>Recursos materiales</i> Papel, cámara digital, CD-roms, programas informáticos (Photoshop, Quark Xpress,...)</p> <p><i>Recursos humanos</i> Tutor, experto en ITT (Tecnologías de la Información y la Telecomunicación)</p>

Una vez que estén claros los objetivos, las habilidades necesarias y los recursos disponibles (desde un punto de vista general), tendrás que analizar el apoyo que todo esto requiere. Tendrás que aclarar, con los jóvenes, los siguientes puntos:

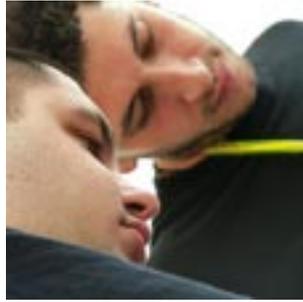
- (a) Las capacidades que hay que desarrollar para alcanzar el objetivo del proyecto, así como los objetivos individuales de aprendizaje
- (b) La estrategia que se utilizará para desarrollar las capacidades necesarias
- (c) ¿A quién va dirigida la estrategia?
- (d) Los lugares y espacios necesarios para las reuniones
- (e) Un plan temporal
- (f) Personas de apoyo para ayudar con el desarrollo de las capacidades necesarias

(a) ¿Qué?	(b) ¿Cómo?	(c) ¿Para quién?	(d) ¿Dónde?	(e) ¿Cuándo?	(f) ¿Con quién?
Aprender a crear una página web	Curso organizado por un experto en ITT (honorarios de 700 E) + taller sobre trabajo en equipo organizado por el tutor + aprendizaje de destrezas para las relaciones públicas	Para dos personas implicadas en el proyecto	En el aula principal de la asociación	Dentro de un mes	El tutor puede ayudar al grupo a encontrar el experto en ITT

Esto es, simplemente, un ejemplo de un proyecto de un grupo determinado. Según las tareas identificadas por el grupo, verás que sugieres distintas estrategias para hacer el apoyo.



Por último, pero no por ello menos importante, esta fase puede ser el momento ideal para identificar los objetivos de aprendizaje del grupo y/o de los distintos componentes: habilidades y destrezas existentes y otras que quieres adquirir o mejorar durante el proyecto. La división de tareas se puede realizar según las capacidades que los miembros del grupo/s tienen o según las habilidades que quieren desarrollar. Por ejemplo, si se trata de una Iniciativa Juvenil Transnacional y la tarea es crear una página web, el grupo con más experiencia en el diseño de páginas web puede proponer por sí mismo crear y desarrollar una página web, o puede ser que el grupo con menos experiencia en este campo quiera realizar esta tarea para mejorar sus destrezas en dicho campo. Tu papel consiste en animar a los jóvenes a que aprendan con el desarrollo de una nueva destreza y que se apoyen unos a otros. La educación entre iguales juega un importante papel en este proceso y debería utilizarse como herramienta para guiar a los jóvenes hacia la autonomía y la participación juvenil.



ser tutor de jóvenes significa estar cerca de ellos, estar abierto a sus necesidades y problemas. Algunas veces, solamente consiste en permanecer a su alrededor

### 3.4.5 Apoyar

Una vez que has determinado las necesidades del grupo para realizar el proyecto, tienes que evaluar tus propias capacidades para apoyar tanto las necesidades individuales de los miembros, como las colectivas.

Durante el proceso de la Iniciativa Juvenil, es posible que, como tutor, necesites algunas capacidades específicas para poder cubrir las necesidades de los jóvenes. Generalmente, las habilidades y destrezas más necesitadas se refieren a:

#### Informar

Puede ocurrir que, en un momento determinado del proceso de tutoría, los jóvenes pidan información concreta relacionada con la ejecución del proyecto, por ejemplo, aspectos de la gestión del proyecto, contactos para la financiación, etc. No hace falta que seas un experto en la materia, lo que es de vital importancia es que respondas a sus demandas. No saber no es motivo de vergüenza, pero usa tus capacidades para ayudarles a encontrar las fuentes de información y, preferentemente, deja que sean ellos quienes tomen la decisión de actuar usando esas fuentes o no.

✚ "Me gustaría que el tutor... compartiera conmigo sus ideas y conocimiento"  
*Miriam (17 años), Malta*

#### Sugerir

Consiste en dar a los jóvenes la oportunidad de encontrar, por sí mismos, las respuestas y algún tipo de dirección o solución a las situaciones más complejas. También puede incluir compartir consejos de dirección obtenidos en experiencias anteriores. Tu papel aquí consiste en, junto a los jóvenes, aclarar la situación e identificar las posibles opciones para tomar una decisión. También significa resaltar las posibles consecuencias de cada opción y los motivos, con el fin de tomar una decisión final. Lo más importante es que los jóvenes tomen la decisión final, incluso cuando ésta no corresponda con la opinión del tutor.

✚ "No me gustaría que el tutor me diera ideas, sino que me incite a pensar por mí misma, a desarrollar mis propias destrezas. Que no fuerce sus soluciones, que pregunte cómo veo yo las cosas..."  
*Maria (20 años), Polonia*

#### Coordinar

Como tutor, en un momento determinado de la tutoría, es posible que te pidan que actúes como coordinador, o que tú decidas hacerlo. Coordinar una acción puede ser útil cuando eres responsable de estructurar el proceso de trabajo y el grupo de jóvenes se encarga del contenido. Esto puede ocurrir en reuniones, en procesos de organización o evaluación o a la hora de resolver conflictos en un grupo. En este sentido, coordinar implica también moderar. Puedes utilizar diferentes herramientas o métodos: hacer determinadas preguntas, tomar notas visuales y tomarte tiempo para resumir los resultados alcanzados por el grupo, entre otros. Es importante que seas tan objetivo como sea posible, sin meterte en el área del contenido, y que te dediques a organizar el proceso.

↘ "Al llevar a cabo una Iniciativa Juvenil, lo más difícil para mí y para mi grupo fue lograr y coordinar diferentes intereses y conseguir la diversidad del grupo"  
*Sonia (27 años), Portugal*

### Formar

Es posible que, para mejorar la actuación del grupo, utilices métodos de formación o que organices oportunidades de aprendizaje. Las actividades de formación pueden tener como objetivo el desarrollo personal (por ejemplo: seguridad en uno mismo, gestión del tiempo, destrezas organizativas,...), la mejora de la actuación del grupo (por ejemplo: trabajo en equipo, distribución de tareas y responsabilidades, gestión de conflictos,...) o pueden tener una orientación temática (por ejemplo: aprendizaje intercultural, cuestiones de género,...). Las actividades de formación puedes llevarlas tú a cabo, o formadores externos (oportunidades de formación en instituciones, asociaciones, empresas,...) recomendados por ti.

↘ "Contar con formación y preparación nos habría ayudado a hacer nuestro proyecto mejor de lo que lo hicimos"  
*Vytas (22 años), Lituania*

### Otros

Además de estas capacidades, también hay otras habilidades o papeles que puedes que puedes asumir durante el proceso de tutoría. Estos papeles son menos concretos, pero siguen siendo un elemento importante en una tutoría. Como ejemplo, puedes ser un analizador de necesidades, observador, retador, trabajador en equipo, animador, etcétera.

En las → **‘Herramientas de la bicicleta’ (5)** encontrarás una tabla que te puede ayudar a reflexionar sobre tus actitudes, conocimiento y destrezas personales, como tutor, a la hora de ayudar con un determinado proyecto de Iniciativa Juvenil.



## LOS CONSEJOS DE PACO

### ¿Qué hace un tutor?

- Ayuda a agitar la visión que los jóvenes tienen del mundo con el fin de abrirles nuevas posibilidades de acción;
- Ayuda a los jóvenes a identificar sus verdaderos intereses y las capacidades que tienen;
- Escucha, pregunta, observa y reflexiona;
- Identifica las áreas de mejora y pone en marcha planes para su desarrollo;
- Acompaña a los jóvenes en el proceso de desarrollo, motivándoles y retándoles a que alcancen sus objetivos;
- Trabaja con los jóvenes para descubrir las repuestas a sus preguntas e inquietudes;
- Explora las posibilidades disponibles y hace que un grupo de jóvenes vea los resultados alcanzados;
- Hace preguntas profundas que activan la sabiduría y creatividad inherentes a los jóvenes.

### 3.4.6 Evaluar

La evaluación es una parte esencial del modelo de tutoría de la bicicleta. No hay que descuidar factores como asegurarse de que el trabajo vaya bien en todas sus fases y proporcionar ayuda con procesos de decisión para conseguir las mejoras necesarias, así como de asegurarse de si la tutoría está cubriendo las necesidades del grupo. En términos del desarrollo personal de los jóvenes, la evaluación proporciona una oportunidad para fijar

objetivos de aprendizaje para cada joven implicado en el proyecto (así como para el tutor) y para, posteriormente, revisar dichos objetivos en diferentes momentos del proceso y, finalmente, reflejar los conocimientos, destrezas y capacidades adquiridas durante todo el proceso.

Al evaluar una Iniciativa Juvenil hay que tener en cuenta tres elementos complementarios: el grupo, el proyecto y la tutoría. Para cada uno de ellos hay que alcanzar un objetivo general: identificar los límites y las necesidades de mejora y ver los logros. De esta manera, una Iniciativa Juvenil se puede mejorar constantemente en términos de las actividades del proyecto y la estrategia de la tutoría.

Pero, desde luego, lo que no hay que olvidar es la revisión de los diferentes aspectos de Iniciativas Juveniles y dejar claro el final del proceso de tutoría.



### Para quién evaluar

Para los jóvenes, para ti mismo, para la institución que financia el proyecto, la asociación de apoyo, los interlocutores locales (o internacionales), los patrocinadores, la municipalidad... o, incluso, para la comunidad local. Tener en mente para quién estás evaluando te ayudará a identificar los métodos más apropiados. Si desde el principio del proyecto se le da importancia a la estrategia de evaluación (identificar momentos concretos de evaluación durante el proyecto, seleccionar métodos, ...) será más fácil mejorar las estrategias del proyecto y las acciones que se pueden tomar para planes futuros. Esto también significa responsabilidad sobre la manera de gastar el dinero público y/o privado.

### Cuándo y cómo evaluar

A pesar de que se suele destacar la evaluación al final de la "bicicleta de la tutoría", en realidad, debería tener lugar en diferentes momentos del proceso para que sea algo continuo (apoyado por un proceso continuo de intercambio de opiniones). Imagínate que estás haciendo un viaje muy largo en bicicleta: podrías llegar hasta el final sin parar, o ir parando en el camino cuando algo falla, por ejemplo, cuando se pincha una rueda, o podrías hacer diferentes paradas para asegurarte de que todo va bien: el aire de las ruedas, tu salud, etcétera.

En lo que a la evaluación se refiere, tu tarea, como tutor, consiste en identificar los momentos y métodos de evaluación necesarios en base a las necesidades del grupo, las tuyas propias como persona de apoyo, la organización de apoyo y las entidades que financian el proyecto. También conviene hablar con los jóvenes sobre la necesidad e importancia de la evaluación. La siguiente tabla te puede ayudar a identificar cuándo puedes realizar una evaluación y a comprender su importancia.

Evaluación preliminar	Al comenzar el proceso de tutoría	El propósito de esta evaluación es analizar si los objetivos y las actividades planeadas te van a permitir alcanzar el objetivo general y aclarar si dichos objetivos y actividades son realistas, alcanzables y si se pueden medir. Es una oportunidad para aclarar los objetivos de aprendizaje del grupo, de los miembros y del tutor.
Evaluación intermedia	En la mitad del proceso de tutoría	El propósito de esta evaluación es confirmar que los objetivos y los medios escogidos para alcanzarlos son apropiados. También te permite adaptar tu tutoría a los resultados de

		la evaluación, confirmar la dirección tomada, los logros y los retos en la mitad del proceso y el proyecto. Puede ser una oportunidad para identificar y celebrar los logros alcanzados.
Evaluación final	Al final del proceso de tutoría	El propósito de esta evaluación es confirmar que se han alcanzado los objetivos y actividades marcadas al comienzo. La evaluación proporciona una oportunidad para valorar la efectividad del proyecto, su utilidad y el tiempo que durarán sus efectos. Esta evaluación también debería proporcionar información sobre la opinión de la tutoría y del impacto sobre los jóvenes (ejemplo: nuevas destrezas adquiridas).
Evaluación de seguimiento	Al terminar un periodo del proceso de tutoría	El propósito de esta evaluación es medir el aprendizaje, desarrollo e impacto de la tutoría y del proyecto, todo ello a largo plazo. Es una oportunidad para explorar los logros tras el proyecto y las destrezas y capacidades aprendidas que pueden ser útiles para otras acciones.

Como puedes ver, la evaluación es necesaria durante todo el proceso de tutoría y, por tanto, no debería ser considerada como una fase separada del mismo. Las ventajas de llevar a cabo una evaluación continua te afectan tanto a ti como al grupo de jóvenes, y suponen identificar y responder a las necesidades diarias del proceso y del proyecto. Esto incluye sesiones de cierre o reuniones, discusiones diarias sobre el proyecto, intercambio regular de opiniones,... y te permitirán medir el éxito o fracaso de la tutoría para ti y para el grupo.

### Qué evaluar

Hemos identificado claramente tres ámbitos que se pueden evaluar en un proyecto de Iniciativas Juveniles: el proyecto, la tutoría y el proceso de aprendizaje. Vamos a intentar explicar el significado de la evaluación de cada uno de éstos ámbitos y sugeriremos el uso de algunas herramientas y métodos para ello que incluimos en el anexo de la guía.

#### 1 - Evaluación del proyecto

Para evaluar el proyecto en sí, lo primero que debes hacer es valorar la situación en un momento determinado ("punto de partida"). Después debes decidir los objetivos que quieres alcanzar en un momento determinado "t", para, posteriormente "t+1", volver a evaluar la situación. Finalmente, debes medir la diferencia entre éste momento y el "punto de partida" según los objetivos que se decidieron al principio.



lo más difícil es el comienzo: ¿cómo organizarlo todo? ¿cómo coordinar todo el proyecto?

Para hacer esto, necesitas hacer una referencia a indicadores, es decir, a factores que te permitan medir la diferencia en términos de variaciones cuantitativas o cualitativas. Por ejemplo, si el objetivo es aumentar el número de personas que se benefician de la acción, un indicador sencillo es el número de participantes. Sin embargo, los objetivos, muchas veces, son más complejos (por ejemplo, mejorar la conciencia del medio de los ciudadanos) y, por tanto, es más difícil identificar, aplicar y medir los indicadores adecuados.

Para hacer un seguimiento del proyecto, debes organizar reuniones con los jóvenes. Algunas de esas reuniones se deben centrar en el desarrollo del proyecto, mientras que otras serán una oportunidad para mantenerlo todo en orden. Gracias al continuo intercambio de opiniones producido durante las reuniones, se puede proporcionar una sinergia en el grupo que les ayude a avanzar en el proyecto. Algunas reuniones servirán de "luces de alarma", puntos clave en el proyecto, que, como evaluación continua parcial requerirán modificaciones que pueden ser identificadas utilizando el análisis SWOT (ver descripción en → **'Herramientas de la bicicleta'** (6)). Recuerda que, independientemente del método que utilices, es muy importante que el grupo esté implicado en la reflexión.

En → **'Herramientas de la bicicleta'** (7-8) encontrarás algunos cuestionarios que te pueden ayudar a recoger información sobre el proyecto y el grupo durante las reuniones.

## 2 – Evaluación de la tutoría

Es imprescindible contar con las herramientas adecuadas al buscar los indicadores que te pueden ayudar a adaptar la estrategia de la tutoría. Sin embargo, no hay herramientas mágicas, sino maneras sencillas de tomar nota de dimensiones ocultas, cosas que no son obvias a simple vista, algunas veces simuladas o bajo una superficie, como sentimientos, principio de desmotivación, sentirse bien o asimilaciones, etcétera.

La evaluación de la tutoría debe ser abierta e interactiva. El objetivo es comenzar a hablar de algo que no se ha tratado en el grupo, como por ejemplo: la efectividad de las reuniones con los miembros del grupo, la relación que tienen contigo, tu disponibilidad, papel e implicación en el proyecto, los métodos de apoyo que utilizas con el grupo, la misma evaluación,...

Para promover el debate puedes utilizar el comienzo de algunas frases que los jóvenes deben completar según sus sentimientos, opinión o sugerencias, como, por ejemplo: Me encuentro.... Estoy contento.... No tengo.... Propongo.... Me gustaría... No me gusta... etcétera; o, frases del tipo: las tres cosas que más me han gustado son... las tres cosas que menos me han gustado son... Si quieres utilizar este método de manera apropiada, está más desarrollado en las → **'Herramientas de la bicicleta'** (9-10).

## 3 – Evaluación del proceso de aprendizaje

A menudo, sucede que, al terminar un proyecto, evaluamos los resultados del mismo, es decir, si se han alcanzado los objetivos fijados al comienzo o no, pero no prestamos mucha atención a lo que se ha aprendido con la participación en él (independientemente de si los resultados han sido positivos o negativos). Puede ocurrir que centremos demasiada atención en los resultados del proyecto en sí y no la suficiente (o nada de atención) en el desarrollo del proceso. De cualquier manera, la experiencia nos ha mostrado que, sin tener en cuenta si el proyecto ha sido un éxito o no, siempre hay un aprendizaje que no debería ser olvidado o desatendido. Al evaluar el éxito del proyecto como una experiencia de desarrollo personal, habría que tener también en cuenta los resultados relativos al aprendizaje.



La evaluación del proceso de aprendizaje puede dividirse en dos: el aprendizaje de los miembros del grupo y tu aprendizaje, como tutor. La experiencia y habilidades que los jóvenes adquieren con el desarrollo de un proyecto de Iniciativas Juveniles reciben el nombre de habilidades clave o transferibles que, entre otros elementos, incluyen el trabajo en grupo, seguridad en sí mismos, comunicación, resolución de problemas, autonomía y capacidad de adaptación. A pesar de ser difíciles de medir, sus consecuencias son de un valor incalculable, incluso para la integración en el mundo profesional.

En las → **‘Herramientas de la bicicleta’ (11)** encontrarás una lista de indicadores que confirman tus observaciones en términos de desarrollo personal de los miembros del grupo. Éstos se corresponden con objetivos destacados por el tutor tales como: desarrollo de motivación y entusiasmo, capacidad de acción, desarrollo de la autonomía, desarrollo de la autoestima, cambio del comportamiento social, desarrollo de la ciudadanía, etcétera.

Si quieres que los jóvenes se evalúen a sí mismos, por ejemplo en lo que se refiere a la autoestima y a las habilidades para relacionarse con los demás, puedes utilizar el "Cuestionario sobre autoestima" proporcionado en las → **‘Herramientas de la bicicleta’ (12)**, cuyo objetivo es identificar los puntos débiles y fuertes que pueden servir de objetivos de aprendizaje para el desarrollo personal durante el transcurso del proyecto.

Las evaluaciones intermedia y final son parte esencial del proyecto si se quieren identificar exactamente los elementos de aprendizaje y, también, si se quiere garantizar que el proyecto alcance los objetivos fijados. ¿Qué papel juegas tú, como tutor, en este sentido?

¿Qué ocurre con la opinión y las observaciones del tutor? ¿Por qué no contar con ellas? En algunos países, el papel del tutor está también asociado a la plasmación concreta de las habilidades y capacidades adquiridas, con las que los jóvenes pueden necesitar apoyo y, desde luego, necesitan contar con una opinión. Por ejemplo, en el Reino Unido, el Instituto Británico ha desarrollado un modelo de registro personal de los logros (Personal Record of Achievement, PRA), con el fin de proporcionar una prueba sobre las experiencias y desarrollo vividos con la participación en un proyecto de Iniciativa Juvenil → **‘Herramientas de la bicicleta’ (13)**. Esta puede ser una herramienta valiosa para reconocer y acreditar las habilidades adquiridas.

👉 "El tutor podría destacar las carencias de nuestro proyecto porque, a veces, cuando se está metido en algo, uno no es capaz de analizar sus acciones."  
*Kadri (18 años), Estonia*

Para resumir, la evaluación es un proceso constructivo y continuo y debería contar con un enfoque positivo. Muestra la naturaleza dinámica de un proyecto y las correspondientes acciones (posibilidad de adaptar el proyecto, base para comunicar información sobre los resultados del proyecto,...). Puede ayudar a fortalecer la cooperación entre el tutor y el grupo de jóvenes (aumento de la confianza, refuerzo del trabajo en equipo,...). También es una buena oportunidad para sacar el máximo provecho de las distintas destrezas (compartirlas, reconocerlas,...).



**LOS CONSEJOS DE PACO**

## La bicicleta de la tutoría en las Iniciativas Juveniles Transnacionales

En los proyectos con interlocutores internacionales 👉 "conocer" a los demás grupos implicados en el proyecto puede ser un proceso costoso que, además, lleve mucho tiempo, pero, sin embargo, tiene un valor enorme para asegurar una buena cooperación. También será bueno tener información sobre los tutores de los demás grupos juveniles, si es que los hay, para poder planear estrategias conjuntas. Si los grupos no se han conocido, les puedes proponer reunirse al principio del proyecto, de forma que se junten unos 2-3 líderes del proyecto por país

interlocutor. Esto daría la oportunidad de conocer la experiencia de cada uno y las actividades locales de las diferentes organizaciones, así como de asegurar que todos los grupos tengan una comprensión común de la idea del proyecto. Reflexiona con ellos sobre las siguientes cuestiones: ¿Por qué quieren desarrollar este proyecto y no cualquier otro? ¿Qué conexión hay entre la idea del proyecto y sus necesidades e intereses? ¿Qué conexión hay entre las actividades del proyecto y sus comunidades locales?

👉 **"Construir la relación con el grupo"** lleva más tiempo en proyectos transnacionales a medida que aumenta el número de grupos de culturas diferentes y diferentes países que trabajan juntos. Al trabajar con un equipo grande, es bueno conocer las expectativas de los interlocutores en lo que al proyecto, su grado de cooperación en un equipo internacional, tus estrategias como tutor y tu disponibilidad como tutor se refiere. Debes comunicarte con regularidad con los interlocutores implicados y fijar marcos de trabajo realistas para apoyar a todos los grupos, si es necesario. Sin embargo, debes ser honrado con los interlocutores cuando habléis de los límites de tu tutoría en el caso de que no haya algún otro tutor que apoye a los otros grupos.

Al 👉 **"identificar las necesidades y capacidades"** en un proyecto transnacional, debes asegurarte de que se tienen en cuenta los diferentes contextos y realidades de todos los países implicados en el proyecto. Crear la idea de un proyecto con otros países puede ser muy divertido, pero aplicarla atendiendo a las diferentes necesidades e intereses de los grupos locales puede ser un reto. Anima a los jóvenes de los que eres tutor a que compartan las necesidades específicas de su grupo con los interlocutores, así como a que identifiquen necesidades comunes de toda la red de grupos. También puedes trabajar con ellos identificando las capacidades de los diferentes interlocutores y buscando las posibilidades de que se enseñen unos a otros.

Al 👉 **"apoyar"** una Iniciativa Juvenil transnacional, uno de los principales puntos que hay que tener en cuenta es cómo comunicarse con los grupos internacionales. La comunicación no se da por las buenas, hay que promoverla y organizarla. En este sentido, puedes ayudar al grupo a desarrollar una estrategia conjunta de comunicación con sus interlocutores. ¿Cuándo comunicarse? ¿Cómo comunicarse? ¿Qué comunicar a los otros grupos? ¿Quién se encarga de la comunicación? Algunas herramientas útiles que podemos sugerir para mejorar la comunicación entre los grupos son el envío regular de correos electrónicos, organización de reuniones virtuales en chats, nombrar una persona responsable de la comunicación con los interlocutores en cada grupo, establecimiento de un calendario con las fechas en las que informar a los otros sobre qué temas,...

En lo que se refiere a la 👉 **"evaluación"**, es muy importante asegurar que se evalúan dos niveles de actividades: las actividades locales en los países participantes y las actividades internacionales como red.

También deberías animar al grupo a evaluar su trabajo conjunto como equipo internacional: ¿Se han comunicado con eficiencia? ¿Se han sentido todos los grupos parte de la red? ¿Qué han aprendido los unos de los otros? También puedes alentar al grupo a que reflexione sobre su conciencia intercultural antes y después de la experiencia de trabajo en red. Como parte del proyecto, se podría organizar una reunión para una evaluación final con todos los interlocutores. Esto podría ser una oportunidad para cada grupo de evaluar el proyecto y de celebrar sus logros como equipo y, posiblemente, para planear actividades de seguimiento y cooperación futura.

### 3.4.7. Mantener el contacto y observaciones

Además de todos los elementos clave descritos: motivar, conocerse, construir la relación con el grupo, identificar las necesidades y capacidades, apoyar y evaluar, hay algunas tareas que, como tutor de un proyecto de Iniciativas Juveniles, deberás llevar a cabo, de manera permanente, es decir, durante todo el proceso de tutoría. Esas tareas permanentes tienen que ver, por una parte, con el mantenimiento del contacto con el grupo de jóvenes y, por la otra, con el compartir las observaciones durante todo el proceso de una Iniciativa Juvenil.



En lo que se refiere a **mantener el contacto**, éste implica que tanto tú, como los miembros del grupo, establezcáis una comunicación y un intercambio de opinión continuos. Es importante que tengas información actualizada sobre la situación del grupo, desarrollo del proyecto y las respuestas a las preguntas que puedan tener los jóvenes a cargo del proyecto. Para los jóvenes, también es importante que sepan tu disponibilidad, en caso de que necesiten una reunión de tutoría.

En cuanto a las **observaciones**, es importante crear un espacio para dar y recibir opiniones por ambas partes, del grupo de jóvenes y del tutor. Ser capaz de observar el proceso de una Iniciativa Juvenil desde fuera te puede dar la oportunidad de transmitir el efecto del proyecto al grupo/miembros para su uso y provecho y, así, hacerles conscientes del proceso de grupo y hacerles capaces de mejorar su actuación. Además, puedes utilizar las observaciones de los jóvenes para mejorar tu práctica como tutor.

👉 "Un tutor debe proporcionar crítica constructiva. No me gustaría que nos criticara sin darnos alguna propuesta para mejorar."  
*Palmir (23 años), Dinamarca*

Para hacer el proceso de intercambio de observaciones lo más productivo y beneficioso posible, debes tener en cuenta que tus opiniones deben ser útiles para quienes las reciben. Para ayudar, el intercambio de observaciones con el grupo o sus miembros debe hacerse de tal manera que: entiendan la información, sean capaces de aceptarla y sea posible hacer algo con la información recibida. Asegúrate de que las observaciones que hagas cubran únicamente las necesidades de quien las recibe, y no tus propias necesidades. De otra manera, es posible que se den reacciones defensivas del grupo que las recibe y es probable que, como resultado, no corrijan el proyecto.

👉 "Un tutor debe ayudar ofreciendo información, apoyando al grupo, dando consejos,... Me gustaría tener reuniones con el tutor con regularidad"  
*Vytas (23 años), Lituania*



**LOS CONSEJOS DE PACO**

## Cómo hacer las observaciones

- 1. Debes hacer tus observaciones en términos de acciones o comportamientos específicos y de su efecto en el proyecto y sus resultados.
- 2. La percepción, reacción y opinión que tengas sobre el proceso del proyecto o determinados comportamientos de los miembros del grupo deben ser presentadas como tales, y no como hechos.
- 3. Asegúrate que las observaciones que haces se refieren a actuaciones, comportamientos o resultados de

importancia, y no al grupo de jóvenes o a sus miembros, como personas.

- 4. Si tus observaciones incluyen un área de actuación, deben incluir una discusión sobre lo que se ve como puntos "fuertes" y "débiles" de tal actuación y los comportamientos determinados que parecen contribuir o limitar la efectividad o el logro de los objetivos.
- 5. Cuando hables de áreas problemáticas, debes alentar al grupo a encontrar la manera de mejorar su actuación y, si es necesario, dar propuestas. El debate puede llevar al establecimiento de un plan de acción para alcanzar una solución.
- 6. Cuando hagas observaciones, éstas deben tener como objetivo posibles mejores y, por tanto, deben tener un claro propósito evaluativo (más que puramente descriptivo). Sin embargo, es importante evitar juicios fáciles del tipo "bueno" o "malo" y hay que fijar unos criterios claros para la evaluación.
- 7. Tus observaciones deben tratar de aquello sobre lo que el grupo o sus miembros tienen control y pueden incluir indicadores sobre cómo utilizar esas observaciones para mejorar o planear acciones alternativas.
- 8. Debes evitar términos que produzcan reacciones emocionales o defensivas. En caso de encontrarte con ese tipo de reacción, debes de tratar con esas reacciones más que intentar convencer, razonar o dar información adicional.
- 9. Debes proporcionar tus observaciones de tal manera que transmitas aceptación del grupo/miembros como personas que valen mucho y el derecho de esas personas a ser diferentes.
- 10. Generalmente, las observaciones son más efectivas si se dan lo antes posible (aunque algunos aspectos del comportamiento de una persona sea mejor tratarlos individualmente y en privado).

Pero, en la práctica, ¿cómo asegurar que se mantienen el contacto y el intercambio de observaciones? Por regla general, las tutorías suelen tener lugar como reuniones entre el tutor y los jóvenes. Normalmente, estas reuniones se celebran en un lugar elegido por el tutor (a menudo en el lugar de trabajo del tutor) o un lugar que el tutor conoce o ha utilizado antes. Te aconsejamos que vayas a ver al grupo regularmente cuando tienen lugar las actividades para que veas cómo se desarrolla el proyecto. Todas esas reuniones proporcionan oportunidades para que ayudes al grupo a aplicar las reglas básicas que habéis acordado juntos (puntualidad, comprobar si el proyecto sigue el calendario marcado, etcétera).

Es importante que las reuniones sean informales, que no hagan al tutor importante, pues es posible que tengas que redefinir los parámetros, aclarar tu papel y asegurarte de que los jóvenes han logrado eficientemente los objetivos marcados para el proyecto. Esto lo puedes hacer, simplemente, reuniéndote con ellos en tu oficina (si la tienes) o en cualquier otro lugar común, y hablando con ellos sobre la marcha del proyecto, ¡con una carpeta oficial que muestre claramente el nombre del grupo y el título del proyecto! Este tipo de detalle administrativo no es solamente pura exhibición, forma parte de las directrices de una tutoría eficiente. La carpeta del proyecto debe estar puesta al día y contener detalles que muestren la evolución del grupo, el calendario de actividades y las tareas que hay que llevar a cabo.

Por tanto, estas reuniones son una oportunidad para recibir las observaciones del grupo al recordarles lo que ocurrió durante la primera reunión que tuvisteis (el grupo y el tutor) y acordasteis embarcar juntos en este viaje de Iniciativa Juvenil. Si formalizasteis el acuerdo con un contrato, será más fácil hacer referencia al mismo y, quizás, de redefinir tu papel, o, para ir al grano, ¡el papel y las responsabilidades de los jóvenes!

Recuerda que las reuniones con el grupo también pueden ser una oportunidad para gestionar dinámicas de grupo y trabajo dirigido a la unión del grupo. Tu objetivo, entre otros, debe ser potenciar la autoconfianza, ayudarles a tratar con cuestiones conflictivas (si las hay) y centrar su energía en los factores positivos del grupo del proyecto y el entorno.

## Las reuniones de tutoría

### ¿Que papel debes asumir?

- Deja claro el objetivo de cada reunión.
- Promueve el debate entre los miembros (por ejemplo, con preguntas, sugerencias, etc.)
- Haz preguntas y deja que contesten los miembros del grupo.

- Conserva un orden en el debate.
- Cuando sea necesario, llama al grupo al orden.
- Ayuda a aclarar el significado de las intervenciones que parezcan confusas.
- De vez en cuando, resume lo que se ha dicho o hecho.
- Asegúrate de que el grupo se implica en decidir las tareas y en la división de las mismas.
- Dirige el debate hacia los objetivos de la reunión, sin impedir que los participantes expresen sus diferencias o conflictos y asegúrate de que no se pone en peligro el curso de la reunión.
- Asegúrate de que la reunión avanza a buen ritmo.
- Al final de la reunión, haz un resumen de la misma y una pequeña evaluación.
- Haz preguntas y deja que contesten los miembros del grupo.

### ¿Qué actitud debes adoptar?

- Escucha atentamente a todos los miembros del grupo.
- Respeta las ideas y a las personas.
- Primero, intenta entender y, después, intenta que te entiendan.
- Da las mismas oportunidades a los diferentes puntos de vista que serán medidos y examinados por el grupo.
- Haz todo lo posible por no tener ideas preconcebidas sobre los miembros del grupo o las ideas.

## 3.5 Los retos del camino

Los retos y problemas que surgen durante el proyecto y la tutoría puede parecer el más enorme desastre en el momento en el que aparecen. La reflexión y la evaluación de estos retos y problemas es el único método que puede ayudar a identificar técnicas de resolución de problemas y destacar el desarrollo y aprendizaje personal.

Imagínate que, en tu biblioteca, tuvieras un libro que se titulara *"Respuestas a todos los posibles problemas que los jóvenes pueden tener en sus Iniciativas Juveniles: una guía para el tutor"*. Cuando surgiera un problema, tendrías la solución al alcance de tus manos... qué aburrido, ¿no? De todos modos, algo así es imposible. No obstante, en esta sección intentamos ofrecerte apoyo y orientación sobre los posibles retos a los que te puedes enfrentar.



mi reto es ganarme la aceptación de los jóvenes para que me inviten a su mundo. También es un reto construir una perspectiva común de comunicación donde yo pueda ser yo mismo y ellos puedan estar consigo mismos

Así, la solución a los obstáculos la tiene que encontrar el propio grupo con tu apoyo y buena tutoría, que debe estar adaptada a las condiciones particulares del proyecto. Lo cierto es que, siendo jóvenes como lo son, su experiencia, habilidades y capacidades, así como el medio en el que apliquen el proyecto, son muy variados, como lo son las necesidades y obstáculos de sus proyectos.

Sin embargo, en términos generales, se puede decir que las dificultades de los proyectos están asociadas al grupo (por motivación, conciencia, habilidades, relaciones interpersonales) o a condiciones externas (como condiciones bajo las que se ejecuta el proyecto, cambios y ajustes necesarios, necesidad de relaciones públicas, intereses o recursos económicos). Estos dos elementos también influyen el uno en el otro. Ahora vamos a echar una ojeada a los obstáculos con los que nos podemos encontrar.

### Preparando el escenario del proyecto... análisis de las necesidades, objetivos

En muchos manuales sobre gestión de proyectos se resalta que un proyecto empieza con una idea. Esto es importante hasta el extremo que debemos recordar y asegurar que las ideas salen primero de los jóvenes. En un proyecto de Iniciativa Juvenil todo parte de los jóvenes (el grupo promotor), su motivación y sus ideas y, uno de los primeros obstáculos con el que se pueden encontrar es que, simplemente, no tener gente suficiente para empezar a realizar su proyecto de Iniciativa Juvenil.

Las maneras de encontrar nuevos miembros del grupo son tan creativas y variadas como los propios jóvenes. Hay ejemplos de grupos que han puesto anuncios en periódicos locales o que han hecho exhibiciones en la calle para atraer la atención de otros jóvenes locales, entre otros. Algunas veces, la recompensa y la atracción pueden provenir de participar, otras veces, puedes querer aclararte sobre las ventajas de participar.

Lo que los jóvenes suelen encontrar difícil es la formación de un grupo que tenga un entendimiento común de la raíz y el propósito del proyecto, así como de sus objetivos. Este es, a menudo, el caso del proceso de planeamiento, que se tiende a saltar para pasar a definir las actividades (que son mucho más concretas y fáciles de pensar), en vez de terminar primero el análisis de las necesidades. Sin embargo, es importante evitar que los miembros del grupo tengan un entendimiento diferente de los objetivos del proyecto y cómo lograrlos, para así evitar malentendidos en fases posteriores del proyecto. Lo primero, es que todo el grupo se tome tiempo para fijar la base del proyecto. Una parte de esto consiste en asegurarse de que los jóvenes que pasan a formar parte del grupo promotor comparten la misma motivación o es similar.

### Identificación de los recursos

Al identificar los recursos necesarios para el proyecto, los recursos humanos (incluyendo los que hay en el grupo) son de gran importancia y, al mismo tiempo, los primeros que hay que destacar. Después hay que buscar los medios externos para ejecutar el proyecto.

Pero, vamos a pensar un momento... ¿qué consideran los jóvenes un obstáculo?

*"Falta de conocimientos, especialmente en lo que se refiere a cuestiones económicas"*  
Baiba (18 años), Letonia

Lo cierto es que si hay cuestiones en la gestión de proyectos que asustan a los jóvenes, éstas son, principalmente, los aspectos económicos: cómo conocer todos los precios y calcular el presupuesto, cómo encontrar la financiación necesaria de las diferentes fuentes, cómo dar parte de los gastos y cómo hacerse legalmente responsable de la financiación.

Está claro que es necesario tener algunos conocimientos para poder identificar las cuestiones económicas del proyecto y tú, como tutor, puedes tener algunas habilidades para ello, por tu experiencia, que pueden ser útiles para apoyar a los jóvenes en este asunto. Además, para encontrar apoyo para un proyecto, es importante introducir la idea, por lo que tú puedes ser un recurso importante al identificar los objetivos y canales de relaciones públicas, técnicas de mercado y, por qué no, aprovechamiento de lobbies, con el fin de encontrar asistencia y gestión económica adicionales.

✎ "Uno de los problemas más grandes es la falta de dinero. Se puede pedir apoyo en diferentes fundaciones, pero, normalmente, un proyecto también necesita financiación propia"  
Mari (18 años), Estonia

Además, los jóvenes pueden necesitar apoyo y orientación en algunos aspectos legales. Es posible que el proyecto requiera el alquiler de material muy costoso o la contratación de un servicio profesional. En estos casos, es posible que sea necesaria la firma de un contrato, con todas las implicaciones legales que esto implica.

### Gestión del grupo y del tiempo

En la sociedad actual, hay una falta generalizada de tiempo y la realidad es que, en muchos casos, los jóvenes que deciden empezar un proyecto de Iniciativas Juveniles también participan, y están ocupados, en otras actividades juveniles, estudios o trabajo. Además de la motivación, la división de papeles es otro factor que

determina el tiempo y esfuerzo que estamos preparados a invertir en el proyecto... Por esta razón, la gestión del grupo y del tiempo son cuestiones importantes al realizar el proyecto.

👉 "Las tareas deben estar delegadas de manera que una persona no se encargue de todo. Si todo el mundo tiene algún tipo de tarea, es importante que el grupo tenga la conciencia de grupo, que todo el mundo sepa cual es su papel. Si fuera líder del proyecto, mi problema sería cómo organizar el grupo y cómo ser una buena líder"  
*Kadri (18 años), Estonia*

Al principio, cuando la idea está fresca y la motivación es grande, la división de tareas no debería resultar difícil en el grupo del proyecto. Sin embargo, la experiencia nos muestra que, en muchos proyectos, mantener la división de tareas y el calendario acordados a lo largo del proyecto se convierten en un gran reto. Por esta razón, tomar este "toque con la realidad" en consideración durante el planeamiento inicial de la división de tareas y el calendario del proyecto puede ser muy útil. Y, ¿por qué no identificar los posibles riesgos para estar preparados para adaptarnos a las condiciones que cambien?

También puede ser útil para el grupo establecer un calendario de actividades que no esté muy apretado (a pesar de las buenas intenciones, puede resultar bastante difícil encontrar el momento para reunirse y dedicarse al proyecto una vez a la semana, por ejemplo), por una parte, y, por otra, fijar los horarios de las reuniones con antelación, en la etapa de planificación, para que todos los participantes puedan hacer sus planes con antelación.

Cuanto más dure el proyecto, más variadas sean las actividades, o mayor sea el grupo promotor, más importante será coordinar bien el proyecto en su totalidad. Es preferible que uno o varios miembros del grupo se encarguen de la coordinación. Igualmente, el liderazgo es otra cuestión delicada que, además, puede ser un reto. Este puede ser un punto en el que se necesiten y valoren el apoyo y las observaciones del tutor.

### **Nos hemos encontrado con un obstáculo en el camino... ¿qué hacemos ahora?**

La idea que se esconde tras esta guía es que un proyecto juvenil puede ser una valiosa experiencia para los jóvenes aún cuando no se trate de un proceso fluido y sin problemas. Puede ocurrir, por ejemplo, que las tareas acordadas no se realicen como acordaron los miembros del grupo y entonces, pueden surgir tensiones.

También puede ocurrir que haya participantes que decidan abandonar el proyecto y que, entonces, no haya suficientes recursos humanos para continuarlo. También puede ocurrir que haya nuevos participantes que se unan a mitad del proceso y el proyecto tome una nueva dirección que no guste a los participantes implicados desde el principio.

En realidad, el proyecto se planea al principio sin tener en cuenta posibles cambios que puedan tener lugar. Por esto puede darse el caso de que haya situaciones de mucha tensión en las que el grupo necesite que tú intercedas como mediador y les ayudes a evaluar la situación actual y planear los siguientes pasos.

Pero, ¡no te pongas nervioso! Recuerda que los obstáculos son, a menudo, experiencias positivas que pueden acercar a los grupos y retos a sus capacidades para la resolución de conflictos.

Puede parecer que, a la vista de las cuestiones mencionadas hasta el momento, organizar una Iniciativa Juvenil es un asunto bastante arriesgado... por suerte, un proyecto es mucho más de lo que se refleja en esta guía. Una vez que hemos presentado algunas de las cuestiones que pueden ser un reto en el proceso de muchos proyectos de Iniciativas Juveniles, es evidente que no hay soluciones "a medida". A menudo, las soluciones se basan en los valores y actitudes de los participantes. Por esta razón, puede ocurrir, que, por tu experiencia como tutor en diferentes proyectos, decidas crear tu propio registro de prácticas buenas y "no tan buenas" y de herramientas para la resolución de problemas. Si lo haces, guárdalas en tu estantería como referencia de los que has aprendido de tu experiencia pasada para cuando lo necesites en el futuro...



## 4. AUMENTANDO LA VELOCIDAD DE LA PARTICIPACIÓN JUVENIL



La motivación de la Comisión Europea a la hora de elegir la **"participación activa"** como una prioridad de las Iniciativas Juveniles identifica claramente el valor de esta acción para permitir a los jóvenes convertirse en ciudadanos activos y, por tanto, responde, en concreto, a uno de los principales temas del Libro Blanco de las Políticas Juveniles. A través de esta acción, se ha introducido un nuevo enfoque en las actividades juveniles que garantiza la participación juvenil más amplia posible, tanto a nivel local, como internacional.

Al hablar de participación utilizamos diferentes términos: "participación", "implicación", "participación activa", "participación pro-activa", etcétera. En este texto no vas a encontrar una definición nueva de participación, sino algunos pensamientos y enfoques relacionados con el tema. ¿Cómo puedes tú, como tutor, contribuir a aumentar la participación activa de cada uno de los jóvenes que participan en las actividades que se llevan a cabo en un proyecto de Iniciativas Juveniles? ¿Cómo puedes animar a los jóvenes a que impliquen a su comunidad local en la realización del proyecto? Este capítulo te ayudará a identificar las dimensiones personal y social de la participación juvenil y lo que puedes hacer, como tutor, para gestionar el proceso de participación de una Iniciativa Juvenil.

## 4.1. Aprende a participar

Al hablar de la participación juvenil en Iniciativas Juveniles, tenemos que referirnos a dos niveles de participación: participación a nivel personal y participación al nivel de la comunidad.

La primera dimensión, **participación a nivel personal**, se refiere al potencial de los jóvenes de tomar decisiones en cada etapa del proyecto. Se trata de animar a los jóvenes a asumir la responsabilidad de sus acciones y, a su debido tiempo, de su propia vida. Por lo tanto, está relacionada con el desarrollo personal de los jóvenes.

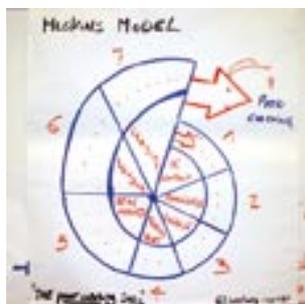
La segunda dimensión, **participación al nivel de la comunidad**, se refiere a la contribución de los jóvenes, en términos de ideas y energía, en su comunidad (local, regional, nacional o internacional). Se trata de dar a los jóvenes voz y, por tanto, cierto poder en la sociedad. Por lo tanto, está relacionada con el desarrollo social de los jóvenes.

Para asegurar la participación activa de los jóvenes en Iniciativas Juveniles, es importante tener en cuenta ambas dimensiones de la participación juvenil. Es aquí, precisamente, donde tu papel como tutor juega un papel decisivo al proporcionar apoyo para una Iniciativa Juvenil concreta (tanto a nivel individual, como de grupo).

### 4.1.1. Desarrollo personal a través de la participación progresiva

El desarrollo personal de los jóvenes se fomenta claramente con la participación en Iniciativas Juveniles en términos de aprender a tomar decisiones y ser autónomo.

John Huskins (1996) describe diferentes grados de participación en las tomas de decisión que conllevan diferentes niveles de implicación personal de los jóvenes en actividades juveniles. Este enfoque, denominado Modelo de Desarrollo Curricular (CDM), se puede aplicar al proceso de implicación progresiva de los jóvenes en la gestión de una Iniciativa Juvenil, e incluye desde la dependencia hasta la independencia del grupo en la realización de un proyecto (hacia la toma de decisiones, responsabilidad, autonomía).



Vamos a representar la participación de los jóvenes mediante una caracola dividida en siete etapas progresivas (ver dibujo). Cada círculo de la espiral se corresponde con la progresión en siete etapas, lo que significa que el proceso se repetirá en una espiral interminable de tutoría. Tal y como lo ve Huskins, durante las etapas 1 a 4, tú, como tutor, estás actuando "para" los jóvenes; en la etapa 5 tiene lugar un gran cambio mediante el cual empiezas a actuar "con" ellos; en la etapa 6, las actividades están organizadas "por" los jóvenes; y en la etapa 7 toman el papel líderes o educadores entre iguales. Nosotros, además, añadiríamos otra etapa al modelo de Huskins: la etapa 8 sería aquella en la que los jóvenes, después de desarrollar una Iniciativa Juvenil, se convierten en tutores de otros jóvenes que desarrollan proyectos.

Para explicar los diferentes pasos de este modelo, tomaremos el ejemplo de una galería de arte organizada en una comunidad local como parte de un proyecto de Iniciativas Juveniles.

#### 👉 ejemplo del Modelo de Desarrollo Curricular

##### **Etapa 1** primer contacto

Los jóvenes están probando a su futuro tutor: ¿Qué nos puede ofrecer este adulto? ¿Podemos confiar en él? *Ejemplo: el grupo te presenta su idea de organizar una galería de arte; se preguntan cómo les puedes ayudar, hasta qué punto te implicarías en el proyecto.*

## Etapa 2

### familiarización

Los jóvenes y el tutor se van conociendo poco a poco, conocen más sobre la idea del proyecto, se comprometen los unos con los otros: ¡comienza la confianza y comienzan a compartir! *Ejemplo: el grupo y tú comenzáis a tener reuniones periódicas para hablar de los detalles del proyecto, compartir lo que podéis ofrecer...*

## Etapa 3

### socialización

El grupo y el tutor comienzan una relación, cada parte aclara sus expectativas, se acuerdan papeles y responsabilidades, se fijan algunas normas para la cooperación y la comunicación. *Ejemplo: tenéis debates regulares sobre la confianza; les dices que esperas que se hagan responsables del proyecto y de sí mismos, el grupo te dice que espera que les orientes cuando tengan varias posibilidades y que estés disponible si surgen problemas, pero que no tomes el papel de líder del proyecto. Los jóvenes empiezan a expresar su opinión sobre cómo organizar la galería, prueban ideas y buscan tu reacción...*

## Etapa 4

### participación

Los jóvenes quedan introducidos en el proceso de participación tomando parte en las actividades del proyecto, que han sido desarrolladas según sus intereses y necesidades. *Ejemplo: la apertura de la galería se debe, principalmente a ti, pero te has basado en las ideas y opiniones del grupo. Los jóvenes participan en la apertura y comienzan a reunir ideas para desarrollar más la galería...*

## Etapa 5

### implicación

Los jóvenes empiezan a tomar un papel activo en la planificación y ejecución de las actividades, el tutor permanece en un segundo plano, pero siempre está disponible, en caso de que le pidan consejo o apoyo. *Ejemplo: el grupo es responsable de planificar y organizar las siguientes exposiciones, fijan el calendario para los siguientes meses, hablan contigo sobre los temas de las próximas exposiciones y toman la decisión final ellos, te piden ayuda para contactar con jóvenes artistas en el barrio, reúnen ideas sobre cómo anunciar la siguiente muestra y las comparten contigo...*

## Etapa 6

### organización

Los jóvenes asumen responsabilidades para planificar y ejecutar actividades, organizan las actividades por sí mismos; el tutor se distancia de ellos progresivamente, pero sigue presente por si le necesitan. *Ejemplo: el grupo lleva a cabo una investigación en la comunidad local para encontrar potenciales artistas que participen en las siguientes exposiciones, diseñan las invitaciones para la siguiente muestra y las distribuyen por el barrio, preparan la galería (escenario, luces, etc.), son responsables del presupuesto (compra de material, registro de facturas)...*

## Etapa 7

### liderazgo

Los jóvenes son totalmente independientes en sus decisiones y acciones, toman el papel de líder o recurren a la educación entre iguales: ¡ya no necesitan más al tutor! *Ejemplo: el grupo asume la total responsabilidad de la preparación y apertura de las siguientes exposiciones (división de tareas, contacto con artistas, contacto con la comunidad local, gestión del presupuesto, apoyo mutuo...), así como de la evaluación de todo el proyecto y de la redacción del informe final. Asumen también la responsabilidad por otros; ¡te despides del grupo!*

## Etapa 8

### educación entre iguales

Después de la etapa de liderazgo, los jóvenes están preparados para tomar el papel de tutores entre iguales, basándose en los conocimientos, habilidades y experiencia ganados durante el proceso de participación en la Iniciativa Juvenil. Esta es la razón por la que incluimos esta importante etapa en el modelo y en el proceso circular de la caracola. *Ejemplo: durante la última exposición, algunos jóvenes visitantes dijeron que estaría bien implicar a gente mayor en las actividades para mostrarles el arte actual y comparar los puntos de vista de las diferentes edades y, a través de ello, promover el entendimiento entre diferentes generaciones. Los jóvenes líderes de la galería de arte les animan a que desarrollen más la idea y soliciten la subvención de una Iniciativa Juvenil. Se ofrecen para ayudar al nuevo grupo de jóvenes en el proceso de solicitud, así como en la preparación y ejecución de su Iniciativa Juvenil, si es necesario.*

(Modelo adaptado del CDM, John Huskin, 1996)

## 👉 ¿Por qué la educación entre iguales en las Iniciativas Juveniles?

"Haber hablado con gente que ya ha hecho una Iniciativa Juvenil me habría ayudado, a mí y a mi grupo, a hacer nuestro proyecto mejor de lo que lo hicimos"

*Gintaras, (20 años, Lituania)*

La educación entre iguales, es decir, aprender de tus iguales o compañeros de la misma edad, es una importante herramienta para las Iniciativas Juveniles para desarrollar un sistema efectivo de tutoría sin la influencia de los trabajadores juveniles. Los jóvenes que lideran un proyecto desde el principio hasta el final y se benefician del apoyo de sus iguales, con experiencia, constituyen lo que se llama tutoría entre iguales. La promoción de la tutoría entre iguales y su utilización como enfoque educativo es muy interesante por diferentes motivos: es rentable, ayuda a promocionar la participación juvenil en educación no formal y reduce las barreras entre los

tutores y los jóvenes en términos de proporcionar comprensión y comunicación, debido a la cercanía.

Si participas en un proyecto de Iniciativas Juveniles puedes ofrecer, como igual, apoyo de tutor que será más cercano y familiar a los jóvenes, ya que conoces el proceso de las Iniciativas Juveniles por propia experiencia.

Otros jóvenes aprenderían de tu experiencia. Tu papel no sería el de decir al grupo cómo hacer su proyecto, sino el de escucharles, compartir experiencias y ver cómo puedes contribuir al grupo con tu experiencia personal.

Convertirse en un "tutor entre iguales" puede ser un reto y, al mismo tiempo, una enorme oportunidad para que continúes aprendiendo y compartiendo. Apoyar en un proyecto de Iniciativas Juveniles puede convertirse en un proceso de enorme aprendizaje sobre la vida y sobre ti mismo. Basándote en tu experiencia, puedes ser tutor jóvenes, como tú, de una manera "invisible", dejando que el grupo se las arregle solo lo más posible; ¡precisamente esto es lo que te

habría gustado a ti cuando tenías un tutor!

Como en cualquier proceso continuo, es posible que te encuentres con obstáculos y dificultades inesperados durante cualquiera de las etapas descritas, pero como experiencia de auto-suficiencia, estarás orgulloso de poner en práctica lo que aprendiste mientras hacías tu proyecto y ayudar al nuevo grupo a realizar su Iniciativa Juvenil. ¡Querrás que el proyecto sea un éxito porque su éxito también será el tuyo!

"Si quisiera comenzar y realizar una Iniciativa Juvenil, el tipo de apoyo que necesitaría serían ejemplos concretos y prácticos. Simplemente a alguien que hubiera realizado una Iniciativa Juvenil y nos dijera lo que hicieron, cuánto papeleo tuvieron que hacer y cuánto tardaron. Alguien que nos dijera si nuestro proyecto es bueno o no y cómo trabajar en la práctica con él".

*Pia (20 años), Finlandia*

Creemos en este proceso de participación integrado en un enfoque de toma de decisión, puesto que asegura el desarrollo de la autonomía de los jóvenes. Pero, sobre todo, creemos en el principio de la implicación de los jóvenes desde el comienzo. Debes implicar al grupo durante todo el proceso, desde el principio hasta el final, para darles sensación de posesión. Las etapas 1 a 4 no tienen que ser consideradas como actuar "para" los jóvenes (tal y como dice Huskins), sino "con" los jóvenes si se les anima progresivamente a que asuman responsabilidades. El enfoque nunca debe ser el de ejecutar el proyecto para los jóvenes, ni siquiera con los jóvenes, sino, más bien, por los jóvenes.

Este modelo se puede usar para probar el aprendizaje y cambio de comportamiento que resultan de ejecutar una Iniciativa Juvenil. Sin embargo, no debe verse como un modelo rígido y único de participación progresiva en un proyecto juvenil. No todos los grupos que llevan a cabo una Iniciativa Juvenil necesitan seguir todas las etapas en el orden mostrado. Mientras que las etapas 1 a 3 (desde el "primer contacto" hasta la "socialización") afectan a la mayoría de los grupos juveniles, las etapas 4 a 7 (desde la "participación" hasta el "liderazgo") varían dependiendo, no solamente de los grupos, sino también de las personas en los grupos.

Por ejemplo, un grupo podría saltar de la "socialización" a la "implicación" (ya que, en general, son lo suficientemente independientes como para planear y organizar las actividades del proyecto), sin embargo, puede ser que, dentro del grupo, haya una o más personas que todavía necesiten pasar por la etapa de "participación", mientras que otras podrían ir directamente a la "organización" o, incluso al "liderazgo" (por ejemplo, un monitor juvenil con mucha experiencia en la gestión de proyectos).

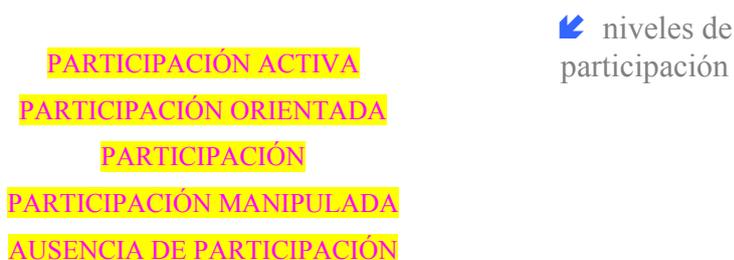
Desde luego, hay que comenzar en una u otra etapa de la progresión dependiendo del nivel de dependencia/independencia de los jóvenes que se plantean una Iniciativa Juvenil. Debes asegurarte de que cada persona, individualmente, progresa según su nivel de participación. El objetivo no es que todos los grupos participen activamente al mismo nivel, sino que cada uno progrese según su situación personal en el punto de partida. Cada grupo es un mundo y debe tener una "tutoría" en la que se tengan en cuenta las particularidades de sus miembros, que son únicos.

#### 4.1.2. Desarrollo social a través de la participación en la comunidad

Las Iniciativas Juveniles abren canales de participación, no solamente dentro del grupo que lleva la Iniciativa Juvenil, sino también en la comunidad local, o incluso, a un nivel más internacional.

El desarrollo social de los jóvenes se puede reforzar mediante la participación en una Iniciativa Juvenil, en términos de su implicación en la comunidad local, así como del reconocimiento que reciben de ella. Una Iniciativa Juvenil se puede desarrollar en una comunidad grande o pequeña: a nivel local, entre los ciudadanos de una ciudad y, a nivel nacional, entre los ciudadanos de varias regiones, o, a nivel europeo, relacionando comunidades de diferentes países. En cada contexto es posible identificar niveles de participación social utilizando diferentes indicadores que ayudan a medir el grado de implicación de los jóvenes en la comunidad dada.

Lo cierto es que existen diferentes niveles de participación en la comunidad local. La siguiente escala nos ayudará a entender los **pasos de la participación de la comunidad** en la sociedad a través de una Iniciativa Juvenil.



Como ejemplo, veamos una Iniciativa Juvenil organizada por una "organización juvenil de estudiantes" para otros jóvenes en la comunidad local. La idea del proyecto es organizar una muestra de teatro con el tema "todos diferentes todos iguales" con los jóvenes como grupo beneficiario y con el fin de promover la tolerancia y la conciencia europea.



Hay **ausencia de participación** cuando los jóvenes no participan en las actividades que tienen un impacto social y cultural en la comunidad local. *Ejemplo: los jóvenes de la comunidad local no participan en la muestra de teatro organizada por la "organización juvenil de estudiantes" porque no están informados o interesados en el teatro, o porque no pueden pagar la entrada.*

La **participación manipulada** tiene lugar cuando la participación de los jóvenes es aprovechada por alguien con propósitos privados que, generalmente, quedan ocultos tras otros objetivos. *Ejemplo: se invita a*

varios inmigrantes del barrio a que participen con su obra de teatro "todos iguales todos diferentes". También se invita al director de un colegio local que, recientemente, no ha aceptado la solicitud de ingreso en el colegio de una niña musulmana. En realidad, los líderes del teatro preferirían ver cómo el director es expulsado del colegio y su objetivo es centrar la atención en este caso con la obra de teatro. En esta situación, los jóvenes inmigrantes participan en la actividad sin ser conscientes del propósito oculto.

Se alcanza el nivel de **participación** cuando los jóvenes deciden participar en una actividad concreta con su presencia. *Ejemplo: durante la muestra de teatro "todos iguales todos diferentes", un grupo de jóvenes del barrio decide participar como público. En este caso, la joven audiencia ha participado en la muestra, pero no se ha implicado ni en la preparación, ni en la ejecución del espectáculo.*

Hay **participación orientada** cuando los jóvenes de la comunidad contribuyen con una actividad dando su opinión a los organizadores, pero sin tener responsabilidades, ni decisión.. *Ejemplo: un grupo de jóvenes del barrio da a los organizadores de la muestra de teatro ideas sobre el diseño del escenario que serán tenidas en cuenta. Además, participarán como público.*

Se da el paso de **participación activa** cuando los jóvenes de la comunidad contribuyen con el proyecto con sus propias ideas y son ellos los que deciden y participan en la toma de decisiones y en asumir responsabilidades con respecto al proyecto y a otros miembros del grupo. *Ejemplo: un grupo de jóvenes del barrio organiza con la "organización juvenil de estudiantes" la muestra de teatro. Comparten las responsabilidades en términos de preparación, ejecución y evaluación del éxito de la muestra en la comunidad dada.*

Generalmente, se da el caso de que a mayor nivel de participación, mayor es la motivación de la comunidad a contribuir con el proyecto. Independientemente del grupo beneficiario del barrio que participe en lograr una Iniciativa Juvenil, los jóvenes siempre tienen que tener la oportunidad de decidir por sí mismos y contribuir con sus conocimientos, experiencia y capacidades a las actividades del proyecto.

Cuando lleves a cabo la tutoría de una Iniciativa Juvenil, debes tener en cuenta que hay una necesidad constante de encontrar las necesidades y capacidades, tanto del grupo promotor (monitores juveniles), como del grupo beneficiario (comunidad), así como de revisar tu postura ante la implicación de los jóvenes, teniendo en cuenta el grado de autonomía alcanzado, paso a paso, por el grupo y la comunidad. Lo importante no es sustituir al grupo promotor o beneficiario cuando dejan de ser competentes, sino ayudarles a ser conscientes de lo que necesitan en cada etapa del proyecto y apoyarles en el desarrollo de nuevas destrezas y habilidades.

### 4.1.3. Plan de ruta: de lo local a lo europeo

Participación: ¿local o europea? Es evidente que no todos los jóvenes tienen las mismas oportunidades y habilidades para participar al mismo nivel. Tu papel, como tutor, consiste en identificar el máximo número de niveles individuales de participación y apoyar su desarrollo progresivamente. No importa que los jóvenes no alcancen la etapa más alta "liderazgo" o "educación entre iguales" (tal y como lo hemos definido en la etapa 8 de nuestro modelo de la caracola), ni el mayor impacto europeo. Lo que importa es que proporcionen un espacio de aprendizaje que permita la confianza en sí mismos de los jóvenes y los grupos.



Tanto el contexto personal, como el social, presentados en este capítulo, son necesarios para lograr la participación activa de los jóvenes en la sociedad. El desarrollo personal consiste en el aprendizaje de las destrezas necesarias para participar y tomar decisiones en las iniciativas de un grupo. El desarrollo social consiste en la participación y las responsabilidades que se asumen en la comunidad. Un buen equilibrio entre los dos aspectos, por una parte, la experiencia de aprendizaje del joven, como individuo, y de los jóvenes, como

equipo, y, por otra parte, el impacto del proyecto en la comunidad, contribuirán a conseguir una Iniciativa Juvenil de alta calidad.

Liderar una Iniciativa Juvenil proporciona a los jóvenes la experiencia de "ser activos" con acciones y reacciones a los asuntos comunes de interés europeo a nivel local, el orgullo de haber logrado algo positivo a nivel local y, como posible consecuencia, el querer asumir nuevos retos, como comenzar un proyecto de cooperación a nivel internacional.

El primer paso para interiorizar la responsabilidad común de convertirse en ciudadanos, no de una región o país, sino de Europa, del mundo, es aprender a ser ciudadanos a través de una Iniciativa Juvenil y, especialmente, a través de una experiencia internacional.

## 4.2. Condiciones para la participación

Piensa en una Iniciativa Juvenil como si fuera un viaje por el "camino de la participación". Eres el tutor y conduces la "bicicleta de la tutoría" con un grupo de jóvenes que está realizando un proyecto de Iniciativas Juveniles. Vas detrás de ellos, ni muy cerca, ni muy lejos. Suficientemente lejos como para no estar demasiado presente en su viaje y suficientemente cerca como para estar con ellos cuando lo necesiten. A lo largo del camino, a tu disposición, hay zonas donde repostar. El viaje puede ser bastante largo, por lo que puedes decidir dónde y cuándo parar para coger energía para el resto del camino. Para apoyar al grupo que acompañas, puedes ofrecerles energía en términos de aumentar las  **capacidades** necesarias para seguir adelante (conocimiento sobre el camino que hay que seguir, habilidades sociales para comunicarse con la gente que se encuentren a lo largo del mismo, etc.) en términos de  **oportunidades** o recursos necesarios para el camino (comida y bebida, un mapa, etc.), o en términos de  **motivación** para continuar hasta el final (retos, entusiasmo, etc.).

Sin duda, pueden considerarse estos tres elementos como las condiciones básicas para la participación en una Iniciativa Juvenil:

- Capacidades: Conocimiento, destrezas y actitud para participar y tomar decisiones.
- Oportunidades: poder de decisión y recursos disponibles.
- Motivación: voluntad de tomar un papel activo en la vida de la comunidad.

En las diferentes fases de los proyectos de Iniciativas Juveniles varía la combinación de las mencionadas condiciones. Por esta razón, vale la pena que veas tu participación como un proceso a largo plazo en el que los jóvenes adquieren experiencia de participación, desarrollan su capacidad de participación y crece su motivación para participar más. Tu papel, como tutor, debe tener como objetivo el aumento del nivel de participación juvenil. Esto lo puedes conseguir trabajando en tres direcciones: acompañando el proceso de desarrollo personal de los jóvenes, ofreciendo diferentes oportunidades que proporcionen experiencias de participación y animando a los jóvenes a tomar una postura activa en la vida.

 "La participación activa se da cuando todos los jóvenes participan y tienen una actitud activa en el proyecto. Si tuviera una idea, no me gustaría que el tutor me diera la espalda y no me escuchara o comprendiera"  
*Miriam (17 años), Malta*

Volviendo al modelo de niveles de participación, entendido como la diferente implicación de las personas a la hora de tomar y comprometerse con decisiones que afectan a su vida, las Iniciativas Juveniles deben estar en el nivel más alto de participación, puesto que este tipo de proyecto está preparado, ejecutado y evaluado por los propios jóvenes. En realidad, los jóvenes no suelen estar en el mismo nivel de participación al principio y al final del proceso de una Iniciativa Juvenil. Sin embargo, como tutor, siempre tienes una manera de apoyar a cualquier grupo, independientemente del nivel de participación con el que se sientan más cómodos, para conducirles hacia la autonomía y la participación juvenil. De nuevo, necesitarás adoptar un enfoque individual adaptado a un grupo dado en una situación determinada.

## 5. MEJORES PRÁCTICAS Y MÁS ALLÁ



En este capítulo vas a encontrar un **caleidoscopio** europeo con siete ejemplos diferentes de proyectos de siete países diferentes. Estas historias te van a mostrar distintos proyectos y tutorías. Vas a conocer grupos muy diferentes de jóvenes de muy diferentes entornos y con ideas y necesidades también muy diferentes. Esta pequeña recopilación de ejemplos muestra lo enorme que pueden ser las posibilidades de un proyecto y las situaciones de las tutorías.

Quienes ofrecieron consejo y apoyo a los siguientes grupos, conocieron a los jóvenes en distintas etapas del proyecto. Asumieron diferente papeles y disponían de diferentes recursos que ofrecer a los jóvenes. En los casos descritos en los que el apoyo fue esporádico, verás que la descripción del ejemplo está hecha por alguien de fuera, es decir, escrita en tercera persona con el fin de comentar los posibles éxitos, así como los errores y fallos. En otros casos, cuando el tutor acompañó al grupo durante todo el proceso, el ejemplo está descrito desde la perspectiva del tutor.

Antes de empezar a leer los ejemplos, te recomendamos que tengas en mente los modelos de participación que hemos introducido en el capítulo 4. Basándote en esos modelos, puedes hacer una reflexión sobre el punto en el que se alcanza el más alto nivel de participación, en el que los jóvenes lideran el proyecto y el tutor es un simple consejero.

## 5.1. Postal de Polonia: "Nuestros pocos minutos"

por Milena Butt-Pośnik

### 👉 La idea del proyecto

Un grupo de jóvenes de una pequeña población del sureste de Polonia preparó un proyecto titulado "Nuestros pocos minutos". El título hace referencia a la sensación que tenían de que, como grupo, tenían muy poco tiempo para hacer algo juntos antes de convertirse en "adultos", ocupados con el trabajo, las responsabilidades y las obligaciones personales de la vida.

La ciudad en la que viven no ofrece muchas posibilidades para pasar el tiempo fuera de casa y el colegio. La tasa de desempleo es muy alta y las familias de los jóvenes que prepararon este proyecto tienen dificultades económicas y sociales. Todos los promotores eran estudiantes del mismo instituto, donde crearon el "Club de Estudiantes de Artes Independientes". El principal objetivo de este club fue la creación de un espacio para el desarrollo personal y el desarrollo de algunas actividades que pudieran competir con ver la televisión y no hacer nada.

Como ellos decían, cualquiera podía pertenecer a su club: queridos o no, demasiado delgados o demasiado gordos, grandes y pequeños, con talento o sin él, felices o infelices, estudiantes aplicados y perezosos. Querían crear un "mundo de alternativas" donde poder expresarse. La idea de un proyecto de Iniciativa Juvenil surgió de la necesidad de desarrollar más su club y motivar a otros jóvenes a que descubrieran sus talentos y deseos profundos; sacar a la gente de sus rincones.



### 👉 Los promotores

La idea de una Iniciativa Juvenil se le ocurrió a los miembros más activos del "Club de Artes Independientes". En total, un grupo de nueve jóvenes, con edades comprendidas entre los 14 y los 25 años, crearon el proyecto. Como no tenían experiencia en preparar proyectos y solicitar subvenciones, el bibliotecario del colegio se ofreció para apoyarles y ayudarles a crear y escribir el proyecto. La biblioteca del colegio fue su punto de encuentro, el lugar donde tuvieron lugar casi todas las reuniones del grupo.

Los jóvenes ya eran conocidos en su comunidad local, puesto que organizaban tardes poéticas, exposiciones, actividades por el día de San Valentín y otras actividades con jóvenes con discapacidad de su ciudad. El director del colegio y los profesores ayudaron al grupo a crear y enviar el proyecto a la Agencia Nacional de Juventud de Polonia. Tuvieron 14 reuniones antes de enviar la solicitud.

### 👉 Calendario y metodología

Se planificó el proyecto para cinco meses, aunque más tarde se extendió debido a cambio en el programa y en el grupo de jóvenes.

Durante el primer mes, tuvo lugar la preparación y se iniciaron las primeras actividades. Se creó y distribuyó un cuestionario enfocado a identificar las necesidades e intereses más comunes de los jóvenes de la ciudad, algo que no se había hecho antes por falta de dinero. Según las respuestas, se destacaron cuatro campos en los que trabajar: arte, arquitectura, electrónica e informática e idiomas extranjeros.

La primera fase del proyecto se hizo con mucho entusiasmo. Los jóvenes estaban muy motivados y contentos por haber recibido la subvención. La cooperación con el colegio fue muy buena, así como entre los promotores del proyecto. El consejero del colegio, que tomó el papel de tutor, hizo mucho por los jóvenes y fue el punto de contacto con la Agencia Nacional.

Durante el segundo mes, empezó la aplicación del proyecto. Entonces, surgieron los primeros problemas: conflictos entre la coordinadora del proyecto y el consejero. Los promotores del proyecto nombraron

coordinadora a una joven poetisa. Un día, la coordinadora llamó a la Agencia Nacional quejándose de que el consejero estaba imprimiendo demasiada influencia sobre el proyecto y que no dejaba a los jóvenes actuar tan libremente como debería ser el caso, según los principios de las Iniciativas Juveniles. La primera llamada de la Agencia Nacional al consejero y a otros miembros del grupo, mostraron un entendimiento diferente del problema. El grupo prometió discutir primero el asunto, juntos, y, después, encontrar una solución común.



En lo que se refiere al sistema de tutoría proporcionado por la Agencia Nacional, se aplicaron tres pasos:

#### **Primer paso: correos electrónicos y llamadas de teléfono**

En pocos días, la Agencia Nacional recibió una carta informando sobre el cambio de la coordinadora del proyecto. El mismo día, la Agencia Nacional recibió una carta de la coordinadora diciendo que, debido a la manipulación por el consejero, el grupo se había visto forzado a rechazarla como coordinadora del proyecto. Hablando con ambas partes por teléfono y mediando entre ellos no aclaró las cosas del todo. En este punto, se vio que la razón principal del conflicto era la implicación del consejero.

#### **Segundo paso: reunión con todo el grupo en la Agencia Nacional**

Como la información era contradictoria, invitamos a todo el grupo a la Agencia Nacional para hablar de las posibles soluciones. El grupo estaba muy unido contra la coordinadora, a quien veía como una traidora por haber informado a la Agencia Nacional del conflicto. Se usaron diferentes métodos para identificar la fuente del conflicto en el grupo y alcanzar posibles soluciones. Hablamos de la motivación de los miembros del grupo para trabajar juntos y proyectamos los resultados de una posible solución. Al final, el grupo acordó dar otra oportunidad a la coordinadora. En este punto, se vio que la principal razón del conflicto fue la relación entre el grupo y la coordinadora. El grupo no quería ser coordinado por alguien a quien no respetaban y de quien no se fiaban. El consejero no estuvo presente en esta reunión. Todos los miembros del grupo tenían muy buena opinión sobre el papel del consejero y la importancia de su ayuda para el plan de acción.

#### **Tercer paso: reunión con todo el grupo en su ciudad**

La coordinadora no cumplió con lo acordado en su compromiso y el grupo pidió más apoyo. En una primera charla con ella se vio que sentía una gran presión por sentirse muy observada y por la falta de confianza de los miembros del grupo. El grupo decidió que, como la comunicación era tan difícil y había muchas emociones mezcladas en el asunto, que sería mucho mejor si la coordinadora pasaba de coordinar todo el proyecto a coordinar solamente una sección. El consejero no estuvo presente durante nuestra reunión.



#### **Los resultados del proyecto**

El proyecto alcanzó su objetivo: los jóvenes crearon un espacio para su talento y creatividad. La ciudad se convirtió en un lugar en el que, cada vez más, los jóvenes podían pasar su tiempo libre. Todas las actividades planeadas se realizaron en el tiempo establecido. Sin embargo, la coordinadora inicial del proyecto dejó el grupo y nunca volvió, por lo que el principio del club de que cualquiera puede ser un miembro activo no se logró.

## 👉 El enfoque de la tutoría

He llegado a la conclusión de que los puntos fuertes del enfoque de la tutoría fueron: tomar los problemas con seriedad, mostrar los límites, asegurarse que los jóvenes tomaran las decisiones por sí mismos, sugerir a los jóvenes alternativas para solucionar problemas y el análisis común de las ventajas y desventajas de una determinada estrategia, confrontar la razón del conflicto en conjunto y dejar que la decisión final en las manos de los jóvenes y crear un espacio seguro para el intercambio de opiniones y necesidades. Los puntos débiles que yo identificaría son: no entender el contexto local y la importancia de la presencia de un adulto a la hora de que las autoridades locales reconocieran al grupo, no identificar bien los papeles dentro del grupo y no entender bien la posición del consejero, fundamental para los jóvenes.

Desde el principio, este grupo estuvo apoyado por diferentes adultos: profesores, bibliotecario, padres y, al final, personal de la Agencia Nacional. El área más problemática tuvo más que ver con ellos como grupo que con problemas externos. El campo principal de tutoría que necesitaron estuvo relacionado con la gestión de conflictos, comunicación, dinámicas de grupo y formación de grupo. El proyecto en sí conllevó algunos retos nuevos y desconocidos para los jóvenes: cómo trabajar juntos en un grupo, cómo alcanzar sus ambiciosos objetivos y seguir llevándose bien entre ellos, cómo gestionar la comunicación en el grupo, cómo tratar con los miembros el grupo que no se atienen a las normas, cómo comunicarse con los adultos, en el lado de quién ponerse en caso de conflicto entre consejeros o miembros del grupo, cómo tratar enfrentamientos personales y crisis de amistades y cómo aclarar malentendidos y dudas.

Creo que a este grupo le habría venido bien hacer ejercicios sobre la formación de grupos y el trabajo en equipo, ya que les habría ayudado a conocerse mejor con vistas a trabajar juntos en un equipo por varios meses. Además, también habría sido útil para los jóvenes haber tenido un tutor externo al grupo u organización de apoyo. Los jóvenes carecieron del apoyo de alguien que no estuviera implicado en el proyecto.

## 5.2. Postal de Lituania: "Video libro de recetas"

por Nerijus Kriaciunas

### 👉 La idea del proyecto

La idea principal del proyecto de la iniciativa "Amarillo-Verde-Rojo" fue crear un libro de recetas en video. Los jóvenes querían recopilar recetas de la cocina tradicional preparadas por gente de diferentes culturas en Lituania y plasmarlas en un video.

La "fuerza motora" de los jóvenes en este proyecto era la posibilidad de viajar por el país, conocer gente de diferentes culturas, experimentar con el video, probar nuevas e interesantes comidas y pasar un buen rato en las vacaciones de verano. En realidad, su motivación venía dada por una fórmula clásica: experiencia nueva, reto y diversión. Además, el proyecto les dio la oportunidad de mostrar a otros jóvenes que es posible hacer algo interesante al tiempo que centraban la atención en la diversidad cultural a su alrededor. A esto hay que añadir que la oportunidad de experimentar educación no formal también fue muy importante, incluso cuando no eran totalmente conscientes de ello.

Todos los participantes vivían en Vilnius, la capital de Lituania, que, a menudo, celebra la diversidad cultural aunque no siempre presta mucha atención a la vida diaria o la valora.



### 👉 Los promotores

En esta Iniciativa Juvenil participaron alrededor de 30 jóvenes, siendo entre 6 y 7 de ellos los que, principalmente, lo llevaron a cabo. La edad de los participantes oscilaba entre los 16 y los 18 años y su experiencia también era variada. Para casi todos, este fue su primer contacto con el programa JUVENTUD. Hasta el momento de comenzar con esta experiencia, se conocían como amigos y se divertían juntos. Las Iniciativas Juveniles les dieron la oportunidad de conocerse como compañeros de trabajo, lo que supuso una experiencia totalmente nueva. Para algunos de ellos, la participación en el proyecto les dio confianza, mientras que otros estaban convencidos de que preferían seguir como amigos que como compañeros de proyecto.

### 👉 Calendario y metodología

El punto de partida del proyecto fue la **búsqueda de una idea común**. Durante esta primera etapa, como tutor, utilicé algunas técnicas creativas de reflexión que les ayudaron a encontrar suficientes ideas nuevas y originales. Después de encontrar una idea común, lo importante era poner orden en las acciones y tareas principales que había que llevar a cabo durante el proyecto. Entonces, les ayudé a **planificar los pasos concretos** del proyecto, utilizando técnicas de participación.

Después de encontrar la idea y planear los pasos concretos, los jóvenes comenzaron a **rellenar el formulario de solicitud**. Tuvieron reuniones en las que hablaron de las partes del formulario, compartieron responsabilidades y cumplimentaron la solicitud. Yo hice la corrección de la solicitud y les envié mis observaciones por correo electrónico.

Después de recibir la solicitud, los jóvenes tuvieron **reuniones para planear las actividades del proyecto** y repartir las tareas y responsabilidades. Fue muy importante planificar primero todas las visitas a las diferentes regiones donde vive gente de otras culturas, acordar con ellos las fechas e identificar los recursos disponibles y necesarios. Los jóvenes lo planearon y decidieron todo y solamente me consultaron dudas por teléfono. Durante las consultas yo trataba de aclarar las opciones y fueron ellos los que tomaron la decisión final.

Durante la primera visita de fin de semana, intentamos combinar **actividades de formación de grupos** y **la grabación de la película**. Para la formación de grupos utilicé algunos métodos basados en principios del aprendizaje basado en la experiencia. Las actividades mostraron algunos desacuerdos dentro del grupo y algunos puntos débiles en su trabajo en común. El aspecto negativo fue que algunos miembros del grupo no sabían mucho del proyecto, ya que fueron invitados justo antes de la primera visita. Durante esa visita yo

también participé en la primera filmación. (Aunque no participé en el resto de las filmaciones, me sorprendí positivamente al ver, en la última presentación de la película, la cantidad de gente de diferentes culturas que lograron filmar).

En algunas de las siguientes visitas de fin de semana utilicé el **aprendizaje basado en la experiencia** como respuesta a las necesidades concretas de los jóvenes del grupo. En una de las primeras etapas del proyecto salimos juntos por la noche para conocernos mejor. En la fase central del proyecto, hicimos viajes en barco en los que discutimos cuestiones de género, ya que era un tema importante dentro del grupo. En ambos casos hice sugerencias después de identificar las necesidades del grupo y los jóvenes decidieron si aceptaban el reto o no.



Uno de los **principales obstáculos** que encontraron algunos miembros del grupo para participar fue el dinero. Como la subvención fue pagada con retraso, los jóvenes tuvieron que anticipar su propio dinero para participar y en algunos casos pagaron algo más para cubrir los gastos de otros miembros implicados en el proyecto. Lo que aprendieron de esto es que tenían que tomarse más tiempo para lograr co-financiación.

La **etapa más difícil** llegó en otoño, cuando los jóvenes tuvieron que preparar el libro-video y organizar su preparación. Los problemas principales fueron el comienzo del curso escolar, la participación en actividades después del instituto y la falta de motivación. Mi papel aquí consistió en aclarar su interés y deseo de continuar el proyecto, a través de preguntas.

En la **etapa final del proyecto** los jóvenes participaron en dos seminarios de fin de semana. Uno de ellos estaba más bien centrado en el aprendizaje intercultural, mientras que el otro trataba sobre la generación de ideas y la planificación. Durante el fin de semana sobre aprendizaje intercultural preparé talleres y trabajé con ellos como monitor. Para el segundo fin de semana, les ayudé a encontrar a dos monitores que trabajaron con ellos.

Durante la etapa de **evaluación** del proyecto, nos reunimos dos veces. Los jóvenes utilizaron algunas herramientas de evaluación para reflexionar sobre la experiencia de la Iniciativa Juvenil y evaluar los resultados. Durante las reuniones de evaluación prepararon la presentación final del proyecto. Yo participé como invitado.

Merece la pena mencionar que, debido a que la última etapa del proyecto duró más de lo que se había previsto, fue necesario retrasar el fin del proyecto. El montaje de la versión final de la película corrió a cargo de profesionales, en cooperación con los jóvenes, lo que les dio la oportunidad de aprender nuevas destrezas. No utilicé la película de video como fuente de evaluación, aunque constituye una muy buena herramienta para ello.

Para la realización del **informe**, di algunos consejos al líder del grupo para preparar las partes económica y de actividades. Como enviamos el informe final juntos a la Agencia Nacional, fue importante ponernos de acuerdo en los cambios del proyecto.

#### 👉 Los resultados del proyecto

En gran medida, se logró el objetivo principal del proyecto, ya que este se consideró beneficioso para los propios promotores del mismo. Así es como ocurrió. Es posible que el producto final de esta Iniciativa Juvenil, un libro-video de recetas, no fuera de la mejor calidad, pero el proceso fue muy valioso para el desarrollo personal de los jóvenes. A través de este proyecto fortalecieron su motivación para interesarse en otras culturas y participar activamente en actividades parecidas en el futuro.

Un año después de este proyecto de Iniciativas Juveniles, algunos de los jóvenes organizaron un Intercambio Juvenil en torno al tema "Cultura". La comunidad local participó en algunas actividades del proyecto internacional, así como en la presentación final del proyecto.

Esta Iniciativa Juvenil fue positiva, no solamente para los jóvenes directamente implicados en el proyecto, sino también para otras personas. Durante una de las primeras visitas a un pequeño pueblo surgió una nueva Iniciativa Juvenil que se ejecutaría un año después. Algunos de los jóvenes del libro-video de recetas participaron también en esa nueva Iniciativa Juvenil. La participación por segunda vez en una Iniciativa Juvenil

hizo que los jóvenes fueran activos en aconsejar, inspirar y ofrecer propuestas creativas a otros jóvenes como ellos.

#### 👉 El enfoque de la tutoría

Entre los métodos y técnicas que utilicé en la tutoría de esta Iniciativa Juvenil, los mejores resultaron las técnicas creativas de reflexión y las actividades de aprendizaje basadas en la experiencia. También funcionó muy bien el trabajo con actividades de formación de grupos y herramientas de evaluación.

Creo que, sin mi tutoría, la Iniciativa Juvenil habría sido diferente, pero es muy difícil decir qué habría sucedido y si habría tenido lugar...



### 5.3. Postal de Italia: "Iniciativa tras iniciativa"

por Mario D'Agostino

#### 👉 La idea del proyecto

El proyecto que describo no se refiere a una sola Iniciativa Juvenil, sino a dos que tuvieron lugar consecutivamente. La idea de estas iniciativas fue desarrollar las oportunidades de los jóvenes en un territorio donde no había ni políticas juveniles, ni organizaciones juveniles, ni centros juveniles y, por tanto, no había actividades juveniles.

En 1995 yo era un trabajador social encargado de un centro para jóvenes con discapacidad y, al mismo tiempo, un activista juvenil de la "Youth Express Network, de la exclusión a la integración". Gracias a la "Youth Express Network" tuve la ocasión de participar en un curso de formación a largo plazo que tuvo lugar en el Centro Juvenil Europeo en Estrasburgo. Los participantes de este curso de formación llegaron de toda Europa con la idea de lo que debería ser un proyecto juvenil. El proyecto que yo tenía en mente era la apertura de un centro juvenil en mi ciudad natal, Tívoli (60.000 habitantes, provincia de Roma), con el fin de ofrecer a los jóvenes la oportunidad de ser creativos y activos y de promocionar la cultura de la participación juvenil entre los jóvenes y los políticos.

#### 👉 Los promotores

Gracias a la información y destrezas adquiridas en el curso de formación de Estrasburgo y del apoyo de la Youth Express Network, comencé a difundir lo que aprendí entre un grupo de jóvenes que vivían en Borgonuovo, un suburbio socialmente desfavorecido de Tívoli. Yo estaba entusiasmado con la idea de contar al grupo que, como jóvenes ciudadanos europeos, teníamos la ocasión de expresar nuestro derecho a ser activos y creativos y, sobre todo, que teníamos la ocasión de desarrollar un proyecto de Iniciativas Juveniles a través del programa "La Juventud con Europa".

Así, empecé a reunirme, en el centro para jóvenes con discapacidad donde trabajaba, con un grupo de jóvenes, con edades comprendidas entre los 15 y 19 años, muy motivados para realizar su propio proyecto conmigo. Este fue el principio de mi experiencia como tutor de un proyecto de Iniciativas Juveniles.



#### 👉 Calendario y metodología

Las diferentes fases de toda la idea del proyecto "Iniciativa tras iniciativa" fueron las siguientes:

##### **Primera fase: Iniciativa Juvenil "Carta para Europa"**

Después de varias reuniones en enero de 1996, el grupo, finalmente, se puso de acuerdo en una idea común para un proyecto. En esta etapa intenté hacer mi papel de tutor lo mejor posible y no influir en su elección, sino apoyarles para aclarar la idea del proyecto. Su idea fue producir una película que mostrara cómo vivían. Lejos de querer convertirse en famosos actores, su objetivo era el de divertirse juntos y, al mismo tiempo, mostrar su realidad a otros jóvenes, políticos locales y organizaciones juveniles europeas, entre otros. Redactamos el proyecto y, finalmente, enviamos la solicitud a la Agencia Nacional del programa "La Juventud con Europa".

Tuvimos muchas dificultades porque nos informaron de la aprobación del proyecto 6 meses después de enviar la solicitud y recibimos la ayuda económica 1 año después. Como tutor, me resultó muy difícil mantener la motivación de los jóvenes durante tanto tiempo y fue muy estresante apoyar al grupo sin herramientas y sin dinero. Sin embargo, no podía dejar al grupo solo en ese momento.

Pero, por fin, a finales de 1997 ya estaba lista y subtitulada en inglés y francés la película titulada "Carta para Europa". La película es un documental con una fuerte denuncia de la situación social y cultural de los jóvenes que viven en este barrio.

En este momento, los jóvenes decidieron buscar un cine para mostrar su película a los ciudadanos y políticos. Su intención también era organizar un foro sobre cuestiones juveniles con los políticos locales, un lugar para pedir apoyo a los políticos con el establecimiento de una asociación juvenil, abrir un centro juvenil y desarrollar un consejo juvenil local. Ese día, el cine estaba lleno de gente (con la excepción de los políticos). Mas tarde, me di cuenta de que la necesidad de organizar un foro con políticos era más bien mía que del grupo.

Al terminar la película, los jóvenes hablaron de su experiencia e invitaron a otros jóvenes a que se unieran a ellos en la creación de una organización juvenil y en la demanda de un centro juvenil.



### Segunda fase: Organización juvenil "Free Young City"

Tras la Iniciativa Juvenil "Carta para Europa" se unieron al grupo uno 8 jóvenes con una motivación muy fuerte. En 1998, por fin, consiguieron montar una organización juvenil que denominaron "Free Young City", aunque unos meses más tarde únicamente quedaban 6 miembros, de los que solo 2 formaban parte del grupo inicial. Durante un largo periodo de tiempo, el grupo de 6 jóvenes intentó organizar pequeñas actividades para otros jóvenes y para niños, pero fue muy difícil para ellos mantener la organización viva sin el reconocimiento y apoyo del gobierno local.

### Tercera fase: Iniciativa Juvenil "De la creatividad a la participación"

En 2001, después de una gran crisis entre los miembros del grupo, la organización llevó a cabo un proyecto de Iniciativas Juveniles titulado "De la creatividad a la participación" con el apoyo de la Agencia Nacional JUVENTUD, y, de nuevo, con mi apoyo voluntario como tutor.

En los 8 meses del proyecto, un grupo de 15 jóvenes de la organización "Free Young City" organizó una serie de actividades, como conciertos, foros de cine sobre la situación de la juventud, espectáculos de jóvenes artistas, mesas redondas sobre política juvenil y la participación juvenil y talleres de teatro, música tradicional, trabajo intercultural, payasos y elaboración de videos. Alquilaron una antigua fábrica que se convirtió en un centro juvenil autogestionado durante el tiempo que duró el proyecto. Esta vez, estaba convencido de que los objetivos de motivar a los jóvenes a ser activos y a los políticos a apoyar las políticas juveniles eran objetivos que tenía que llevar a cabo el grupo, y no yo. Mi papel, como tutor, fue más bien el de formar al grupo en gestión de proyectos con el fin de mejorar sus habilidades y autonomía a la hora de gestionar un proyecto por sí mismos.



El resultado de este proyecto fue un video documental discutido con el alcalde en una conferencia pública. Inspirados en el Libro Blanco sobre Política Juvenil de la Comisión Europea y la Carta de Participación del Consejo de Europa, los jóvenes pidieron al alcalde que les proporcionara un centro juvenil y que apoyara la organización de un consejo juvenil local. En ese momento, el alcalde se comprometió a pagar el alquiler del

centro durante 10 meses y de apoyar a los jóvenes en la búsqueda de una manera común para desarrollar la política juvenil.

#### **Cuarta fase: Centro Juvenil "Comunidad Juvenil de Tívoli"**

En 2002, la organización contaba con 250 miembros. La organización me pidió que continuara apoyando al grupo en la búsqueda de financiación para organizar un centro juvenil participativo. En ese momento, una ley regional reguló la reserva de financiación para aumentar la participación juvenil. Tanto la organización como yo comenzamos a ver nuestro sueño inicial hacerse realidad. Finalmente, la organización recibió apoyo económico para abrir un centro juvenil con el objetivo de promover la participación juvenil activa en la ciudad de Tívoli.

#### **👉 Los resultados del proyecto**

El hecho de que, todavía hoy, exista un centro juvenil que fomente la participación es el resultado de un proceso llevado a cabo durante más de 7 años gracias a los programas europeos "La Juventud con Europa" y "Juventud".

Hoy en día, hay 6 personas con edades comprendidas entre los 25 y 30 años pertenecientes al grupo inicial y a la organización "Free Young City" que ocupan el puesto de trabajadores juveniles en distintas organizaciones de la zona. En cuanto a mí, actualmente soy el tutor de un grupo de jóvenes de una ciudad de 100.000 habitantes en el sur de Italia en la que no hay ninguna organización juvenil, ni centro juvenil.



#### **👉 El enfoque de la tutoría**

En la fase inicial del proyecto trabajé, sobre todo, en la distribución de información sobre las oportunidades europeas y para motivar al grupo a que hiciera algo por sí mismo y por la comunidad juvenil local. En esta etapa, compartí inquietudes y emociones con el grupo y asumí el papel de líder del grupo y del proyecto. En aquel tiempo, yo era joven y, probablemente, más bien un trabajador social y activista que un tutor. Lo que yo me pregunto, y también te pregunto a ti, es si es adecuado que los objetivos de un joven trabajador social sean transmitidos a un grupo de gente más joven. ¿Crees que manipulé al grupo o que les di una oportunidad?

En la segunda fase del proyecto, el grupo buscaba autonomía e identidad, lo que hizo que algunos miembros más mayores, desafortunadamente, los que más desventajas sociales y económicas tenían, se fueron del grupo, mientras que otros más jóvenes entraron. Me costó mucho no entrar en el grupo en esta fase, sobre todo porque los jóvenes que yo creía que podrían hacer una contribución importante en el grupo se estaban marchando. Presté mi apoyo al grupo solamente cuando lo solicitó. A veces me pregunto si habría sido mejor estar más presente entre ellos, como un igual. ¿Tú qué crees?

En la tercera fase, los jóvenes vinieron a preguntarme sobre un problema con la participación de los jóvenes en las actividades que estaban promocionando. Me pidieron que les apoyara en la elaboración de un proyecto local de Iniciativas Juveniles. Esta vez, como tutor, actué como intermediario en la comunicación entre los miembros del grupo, compartí los objetivos y estrategias del proyecto, les di formación sobre la gestión de proyectos, les ayudé a identificar sus capacidades individuales y actué como tutor. Esta fue la fase que me pareció más adecuada para mí, quizás porque hice lo que me pidieron.

La cuarta fase significó el final de mi papel como tutor. Puse mis conocimientos y capacidades a disposición de la organización juvenil, en lo que se refiere a búsqueda de financiación para abrir un centro juvenil de participación democrática. Por desgracia, después de recibir el apoyo económico del gobierno regional, los líderes de la organización no consiguieron llevar a cabo una gestión participativa del centro. Los únicos que lo consiguieron fueron el presidente, el vicepresidente, el tesorero y el secretario, quienes eran trabajadores juveniles.

De modo que ahora me hago una pregunta a mí mismo y te la hago a ti también: ¿Es posible que un tutor sea manipulado por un grupo de jóvenes?

Hay dos videos que documentan esta experiencia: "Carta para Europa", grabado en 1996, y "De la Creatividad a la participación", grabado en 2001. Se puede solicitar una copia en el correo electrónico [riodago@tiscali.it](mailto:riodago@tiscali.it).

## 5.4. Postal de Alemania: "Participación... Misión (Im)posible"

por Jochen Butt-Pośnik

### 👉 La idea del proyecto

Como trabajador juvenil, estoy acostumbrado a tener que buscar financiación adicional para equilibrar los ajustes de nuestras subvenciones del estado o del distrito. Buscando información, me enteré de que había una posibilidad de financiar un proyecto de mejora de la participación social de los jóvenes que ofrecía hasta un máximo de 10.000 € a proyectos con el objetivo de lograr contratos entre los jóvenes y los representantes políticos, autoridades locales e, incluso, empresas privadas.

Establecí la idea del proyecto "Participación – Misión (Im)posible" para mi organización con el fin de crear un marco para que los grupos juveniles locales desarrollaran ese tipo de contratos y elaboraran proyectos según sus necesidades locales. Nuestra oficina proporcionaría un CD-Rom con material y herramientas sobre la gestión de proyectos y ofrecería un curso de formación para cada proyecto local. Luego, los jóvenes de cada proyecto local se encargarían de hacer lo que fuera necesario para mejorar su situación.

### 👉 Los promotores

Al rellenar la solicitud, no había una necesidad clara y expresa de los jóvenes por los que respondo, sino más bien el "sentimiento de que esto sería necesario" y la atención a los intereses de la organización para la que trabajo. Elaboré folletos y distribuí información sobre el proyecto entre los grupos locales de nuestra organización para motivar a los jóvenes a participar en el proyecto una vez que obtuviera la subvención. Y... ¡así ocurrió! Recibimos la aprobación, los líderes de mi organización se alegraron por la cantidad de dinero extraordinario y yo, además, sentí que podía combinar mi interés por motivar a mi grupo beneficiario a realizar proyectos con las necesidades de mi organización. Así que, honradamente, el promotor fui yo, y no los jóvenes.



### 👉 Calendario y metodología

Lo que ocurrió fue que, después de tres meses anunciando esta beca (que incluía dinero para proyectos locales), nadie parecía tener interés. ¿Qué hacer? Todavía me parecía que nuestra idea original era válida y buena y que los jóvenes se implicarían en el proyecto planeado ya que el beneficio para ellos sería estupendo, o por lo menos, eso es lo que creíamos nosotros. Podrían ver sus ideas mejor representadas, quizás solucionar algunos problemas locales, aprender a llevar las promesas de los políticos,... Todo eran buenos resultados, pero, de un modo u otro, los jóvenes no parecían estar realmente interesados. Además, el beneficio para nuestra organización merecía el esfuerzo: algo de dinero extraordinario, mejor contacto con nuestros jóvenes voluntarios y otra cosa, llamémosla reputación, un buen éxito que podríamos mostrar al público.

Ser tutor en estas condiciones corre el peligro de convertirse en un negocio sucio. Te vas obcecando más y más en conseguir a cualquiera que lleve a cabo tu idea del proyecto. ¿Cuáles son las necesidades de tutoría de los jóvenes? Desde luego, no consisten en que soluciones sus problemas participando en tu proyecto. Es obvio que no vendes la idea a cualquiera. No hay trabajo de participación sostenible con una buena implicación de los jóvenes si no se corresponde con sus propios intereses y necesidades. Por tanto, intenté convencer a jóvenes por aquí, dejé caer comentarios sobre los beneficios del proyecto por allá e intenté crear un clima en el que los jóvenes empezaran a pensar en las oportunidades que tendrían si participaban en "mi" proyecto. Al final, no estaba seguro de si acabarían participando o no.

Así que, tendría que escribir el informe del proyecto con gran uso de la imaginación o devolver parte del dinero o evaluar que mi idea del proyecto no estaba basada en necesidades, sino en una predicción (mal estimada) de las dinámicas de grupo. Es difícil llegar a tal conclusión, sobre todo cuando tu trabajo está relacionado con el éxito de tales iniciativas, pero más vale eso que forzar a los jóvenes a ser la herramienta de tus ideas. No me habría

gustado que me hubieran tratado como "materia prima en manos de un trabajador juvenil" cuando era joven. Esto es un punto de referencia clave sobre la medida en la que un tutor puede utilizar su posición para hacer realidad sus ideas utilizando a los jóvenes con los que trabaja.

#### 👉 Los resultados del proyecto

Dos meses más tarde, de pronto, los participantes de uno de mis seminarios empezaron a mostrar interés en las posibilidades del proyecto. Los jóvenes con los que había trabajado durante algún tiempo pensaron sus propias ideas e identificaron sus necesidades para este proyecto. Entonces, me mandaron un SMS a mitad de la noche pidiéndome las normas de financiación. ¡Supongo que no habrían hecho eso si yo les hubiera forzado a hacer el proyecto!

Utilizamos una secuencia de cuatro seminarios para llevar a cabo la tutoría y apoyo de proyectos locales ejecutados por los jóvenes voluntarios. Estos seminarios estaban basados en sus necesidades a nivel local, por ejemplo, la renovación de una sala juvenil en el local de su organización o la creación de opciones atractivas de tiempo libre durante las vacaciones de verano para los jóvenes locales. Para apoyarles, mi organización elaboró un CD-Rom con listas de acciones y material para proyectos locales y el trabajo como voluntario en las juntas de nuestra organización.



Los problemas que tuvieron, y aún tienen, para aplicar los proyectos locales son enormes y, en realidad, parece que estos proyectos no son la prioridad principal de su trabajo en la asociación. Sin embargo, algunos realizaron trabajo de proyectos, vivieron experiencias con los proyectos de participación y aprendieron mucho (por lo menos, eso es lo que yo espero). En la primera presentación pública del proyecto se vio la enorme medida en la que los jóvenes habían entendido todo el proceso como un asunto propio.

#### 👉 El enfoque de la tutoría

Supongo que hay muchos trabajadores juveniles que se encuentran en la misma situación: intentando encontrar el equilibrio entre los intereses de su organización y los de los jóvenes. En la mayoría de los casos, tu éxito profesional está basado, fundamentalmente, en la promoción de proyectos o actividades juveniles "exitosas". Recibir dinero público puede requerir tus ideas, por una parte, y la implicación de los jóvenes, por otra. Pero, ¿es necesario intentar unir, por todos los medios, estas dos condiciones?

¿Dónde está el límite en el que empieza la manipulación y tu tutoría utiliza a los jóvenes para satisfacer las necesidades de la organización? Se podría definir sencillamente por una falta de compromiso por parte de los jóvenes y remordimientos de conciencia por tu parte. Si miras con realismo a tu papel en el grupo de jóvenes y te encuentras en una posición en la que eres la principal fuente de motivación, el único que asume responsabilidades, si escuchas tus propias palabras en tu tutoría con los jóvenes y únicamente escuchas intentos de convencer... ¡entonces apártate y piensa de nuevo en tu papel!

"Ser tutor con una actitud que promueva la participación juvenil" conduce a resultados sorprendentes y seguirás pudiendo mirarte en el espejo.

## 5.5. Postal de Francia: "Contra la violencia en el colegio"

por Pascal Chaumette

### 👉 La idea del proyecto

"R.A.S. au bahut" es un debate dramatizado en torno al tema de la violencia en la escuela. El objetivo de esta serie de obras cortas es la lucha contra la violencia en centros de educación primaria y secundaria. El aspecto innovador de este proyecto es que "R.A.S. au bahut" es una representación interactiva, o lo que se denomina debate dramatizado interactivo, lo que significa que, durante la actuación, hay continuos intercambios entre los espectadores, los actores y un mediador.

¿Qué ocurre? Primero los actores representan una escena con el papel de monitor o profesor que es víctima de un acto de violencia. Cuando la escena termina, los actores se quedan inmóviles, esto es, se quedan fijados en sus papeles mientras que el mediador alenta al público a que dé soluciones. Cuando se van formando las ideas, el mediador identifica a dos o tres jóvenes ingeniosos y les pide que suban al escenario para que representen, no solamente su papel, sino también el del profesor que ha sido atacado. La resolución del conflicto de la manera más justa posible depende de los jóvenes en el escenario.

A través de estos sketches, los alumnos de secundaria pueden discutir abiertamente sobre temas como la violencia verbal, los barullos, robos y otras cuestiones parecidas, con las que se pueden encontrar cualquier día, y, juntos, pueden intentar buscar soluciones.



### 👉 Los promotores

El proyecto fue iniciado por un grupo de cinco jóvenes, con edades comprendidas entre los 18 y los 25 años, liderados por una mujer joven que actuaba como coordinadora. Ninguno tenía trabajo y a todos les encantaba actuar y el teatro. Lucharon por encontrar el trabajo que fuera con este proyecto en la mente, cuyo grupo beneficiario eran los jóvenes que son víctimas, a diario, de la violencia en el colegio o instituto. La coordinadora y sus amigos han sido testigos de este tipo de violencia y querían hacer representaciones teatrales con un propósito concreto.

### 👉 Calendario y metodología

Con una idea tan buena como esta, los vecinos de la comunidad local no tardaron mucho en que les convencieran de la necesidad de desarrollar un proyecto de ese tipo y del impacto positivo que tendría en los centros educativos. Era, simplemente, cuestión de "organizar" el proyecto, por ejemplo, hablar a la gente de él. Es de resaltar que el grupo ya poseía las habilidades necesarias, así como la buena voluntad, pero faltaban los medios.

Cuando la coordinadora me visitó por primera vez, me presentó el proyecto sin utilizar una sola nota. Tuvimos que trabajar en un borrador y, por tanto, en estructurar el proyecto. Juntos, hablamos de todo con gran detalle y, como no la conocía de nada, me presentó su "mapa de la red de trabajo": una herramienta muy práctica que se puede utilizar para identificar los conocimientos existentes que pueden contribuir con el proyecto de manera personal, profesional o de otro tipo.

Después estuvimos trabajando en todos los aspectos relacionados con la organización, y, sobre todo, nos centramos en las maneras de encontrar la financiación necesaria. Tuvimos que superar algunos fracasos cuando recibimos negativas de fuentes de financiación. Este fue un momento difícil en el que tuvimos que vencer dudas y vacilaciones.

### 👉 Los resultados del proyecto

¡Este proyecto se montó hace 5 años y todavía existe! En términos de reconocimiento, el grupo recibió el primer premio nacional por iniciativas conducidas por jóvenes.

Actualmente, la coordinadora y sus amigos han creado una asociación: Trac'n'Art Théâtre. Ella es la directora y sigue trabajando en este proyecto que también incluye otras actividades relacionadas con temas de interés para los jóvenes (SIDA, drogas,...).

#### 👉 El enfoque de la tutoría

Mi principal objetivo, como tutor de ese grupo de jóvenes, era que el proyecto siguiera su ritmo y organizar el grupo, establecer un proceso de gestión del proyecto que nos permitiera trabajar en etapas establecidas para alcanzar los objetivos. Como vi que tenían motivación y estaban convencidos de su proyecto, pero que estaban algo perdidos en lo que se refiere a papeleo y cuestiones burocráticas, mi papel consistió en crear sinergias entre el grupo y los socios potenciales. De esta manera, pudimos distribuir las responsabilidades y cada miembro tenía claro lo que tenía que hacer ateniéndose al marco general de la organización de un proyecto. El grupo decidió quién haría qué según las habilidades de cada uno.

Lo importante en ese grupo es que no abandonara la idea o se desanimara por la cantidad de papeleo y retos burocráticos con los que se enfrentaron. Los primeros pasos, en cualquier proyecto son decisivos para consolidar el grupo y habría que ser consciente de ellos, habría que resaltarlos e, incluso, celebrarlos. Durante nuestras reuniones semanales, mi objetivo, en términos de gestión del grupo, era racionalizar lo que hacían y unirlo todo, de modo que tuvieran una idea clara del curso de su proyecto. Parece que este enfoque tuvo sus frutos, puesto que los miembros del grupo me dijeron que les daba la sensación de estar montando un puzzle y que, al mismo tiempo, eran una de las piezas del mismo.



Como yo no entiendo mucho del mundo del teatro, tuve que conseguir la ayuda de expertos para cuestiones como el análisis de las necesidades, y, especialmente, para encontrar materiales de bajo coste. Mi idea era unir las cuestiones técnicas con la formación de grupos, ya que creo que es mucho más fácil concentrarse en el lado "humano" de las cosas cuando ya se han tratado las cuestiones técnicas.

Mi papel consistió, principalmente, en organizar los procedimientos generales. No fue necesario revisar los objetivos o el contenido, sino más bien trabajar en los medios para desarrollar el trabajo. De hecho, el grupo ya tenía gran capacidad de autonomía, así como las habilidades necesarias para la gestión de proyectos, pero necesitaban orientación para estructurar las fases de un proyecto. ¡Este fue mi papel!

## 5.6. Postal de Estonia: "Red de información rural"

por Ülly Enn

### 👉 La idea del proyecto

Esta Iniciativa Juvenil fue organizada por un grupo de jóvenes de un club local juvenil en una zona más bien remota del sur de Estonia. En principio, se trata de uno de esos lugares de los que, fácilmente, se podría uno quejar por ser demasiado pequeño, estar demasiado lejos del centro de la región y, por tanto, resultar aburrido para los jóvenes que viven en él. Sin embargo, esto no es así, ya que en este pequeño pueblo, la cooperación entre las diferentes generaciones para promover la vida en comunidad ha sido un éxito. Por ejemplo, el club juvenil local fue organizado con el enorme apoyo del gobierno local y los actos del club juvenil fueron muy bien acogidos por la población local. De esta manera, en una de las reuniones en el club local juvenil, se habló de la idea de un nuevo proyecto: un grupo de jóvenes activo en el club juvenil decidió hacer su aportación personal para incrementar la concienciación juvenil y el interés por la participación activa en otros pueblos aún más remotos de la región.

### 👉 Los promotores

La idea del proyecto fue lanzada por un grupo de jóvenes activos en el club local juvenil desde el principio y, por tanto, con gran experiencia en actividades a nivel local. Con el fin de incrementar el grupo e implicar a otros posibles interesados, enviaron una invitación desde el correo electrónico del grupo del club juvenil y, al final, 14 jóvenes, la mayoría de ellos con edades comprendidas entre los 15 y los 19 años, empezaron a desarrollar la idea del proyecto. Como el pueblo es bastante pequeño, todos se conocían bien.

El objetivo del proyecto era la implicación de los jóvenes que vivían en diferentes pueblos de la región para que se hicieran más conscientes de su potencial de participación activa y de comenzar algo por sí mismos, en su entorno local. Se dio la máxima importancia del proyecto a los jóvenes con la idea de que, si salía todo con éxito, toda la comunidad se beneficiaría del proyecto a largo plazo.



### 👉 Calendario y metodología

Se planeó que el proyecto durara 12 meses. Durante la fase de introducción, se presentó la idea del proyecto en la radio regional con el fin de darle publicidad (durante una semana, hubo entrevistas y juegos interactivos en la radio para atraer la atención de los jóvenes) y se enviaron correos electrónicos a los gobiernos locales de la región.

El siguiente paso consistió en la organización de la concienciación en diferentes pueblos. En total, se organizaron 6 acontecimientos en los que participaron más de 200 jóvenes. El programa de acontecimientos incluía la introducción al proyecto y al club local juvenil, sesiones informativas sobre cómo abrir un club local juvenil, cómo iniciar proyectos juveniles y dónde encontrar apoyo económico para actividades juveniles a nivel local, así como un taller sobre los obstáculos de la participación juvenil local y algunos actos lúdicos (deportes y discoteca). En cada reunión, se recogieron ideas de la juventud local sobre nuevas iniciativas y se comenzó a realizar una lista de contactos, con los jóvenes de diferentes pueblos, para la red de información juvenil regional.

El resultado de los acontecimientos organizados en pueblos, así como los de la gran final, fueron remitidos a las autoridades locales. Hablando de los resultados del proyecto en términos materiales, se crearon: una página web con material de utilidad para las personas interesadas en la participación juvenil local y una guía informativa con los clubes juveniles locales.

Durante el proyecto, el grupo de promotores fue apoyado por un trabajador juvenil activo en la coordinación del club local juvenil. Además, en Estonia, todos los grupos promotores de Iniciativas Juveniles que reciben subvención del programa JUVENTUD también reciben apoyo de la Agencia Nacional que incluye la participación de los jóvenes en cursos de formación sobre la Evaluación Intermedia. La Agencia Nacional también proporcionó la tutoría.

Es una pena que, a pesar de que, generalmente, la formación tiene lugar en algún momento central del proyecto (para aumentar la calidad de los proyectos apoyando la evaluación intermedia y fases posteriores de los mismos), este grupo recibió la formación justo un mes antes del fin del proyecto.

Por esta razón, mi papel como tutora, como personal de la Agencia Nacional, consistió, principalmente, en el apoyo en la evaluación de la experiencia durante el curso de formación (incluyendo la asistencia en la gestión de algunos malentendidos entre el grupo promotor y el tutor local, la identificación de los principales puntos de aprendizaje junto con los jóvenes, etc.), así como en consultas por teléfono y correo electrónico después de la formación con el fin de proporcionar apoyo en las actividades finales y el informe del proyecto.

#### 👉 Los resultados del proyecto

En términos generales, se podría decir que los jóvenes alcanzaron su principal objetivo: tuvieron éxito con la concienciación de cómo empezar algo a nivel local en pueblos pequeños y, como resultado, se formaron varios clubes locales juveniles. Además, los acontecimientos del proyecto atrajeron la atención pública hacia cuestiones de importancia para la juventud.



Además, los beneficios del proyecto también se pueden medir en términos de la experiencia de aprendizaje extensivo del grupo promotor. El proceso del proyecto fue bastante largo y no muy fácil, por lo que los jóvenes se enfrentaron a unos cuantos retos:

- ■ Dificultades en la relación con el trabajador juvenil del club juvenil local. Se hizo evidente que los jóvenes y el trabajador juvenil tenían distintos puntos de vista sobre la ejecución del proyecto. Como, oficialmente, él era el responsable del proyecto, según los jóvenes, hubo discusiones delicadas sobre la propiedad del proyecto.
- ■ El modesto interés de algunos jóvenes beneficiarios (y, en algunos talleres, incluso, mostrando un comportamiento arrogante e interrumpiendo). En general, el proyecto fue muy bien acogido por la juventud en los pueblos, pero, en algunos acontecimientos no funcionó bien la creación de contactos con los jóvenes de la comunidad local.

Como resultado de estas dificultades, algunos miembros del grupo perdieron la motivación para continuar con el proyecto. Por esta razón, la realidad del proyecto es que el grupo promotor tuvo que luchar con retos relacionados con el trabajo en equipo y la influencia de la comunidad local, entre otros, al intentar alcanzar los objetivos planeados y crear un impacto local positivo en la participación juvenil en pueblos remotos utilizando su propia experiencia personal como ejemplo.

#### 👉 El enfoque de la tutoría

El proyecto se realizó en un medio en el que, en principio, los jóvenes promotores tenían muchas personas e instituciones a las que dirigirse para obtener tutoría: su club local juvenil, las autoridades locales y la Agencia Nacional. En el ejemplo, podemos ver que, para algunos aspectos del proyecto, el grupo tuvo que estar preparado para buscar las soluciones más adecuadas para llevarlo a cabo. Esto lo tuvieron que hacer sin tutoría.

Es una pena que el curso de formación de la Agencia Nacional se realizara tan tarde, ya que, claramente, proporcionó al grupo un medio seguro y cómodo para evaluar el proceso del proyecto, así como para identificar los momentos en los que era patente la necesidad de tutoría y asistencia de alguien externo al proyecto. Durante el curso de formación, se utilizaron diferentes métodos: elaboración de anuncios para resaltar los puntos esenciales del proyecto; fomento de discusiones de grupo para identificar experiencias de aprendizaje en términos de las destrezas, actitudes y conocimiento adquiridos; talleres basados en foros de teatro para identificar soluciones a problemas vividos por los miembros del grupo promotor durante el proyecto; plasmación de logros y resultados de la iniciativa del grupo a nivel individual y de grupo. Después del curso, la tutoría se limitó a consultas por teléfono y correo electrónico.

De forma que la historia acaba bastante bien para este proyecto, ya que se alcanzaron los objetivos y los jóvenes adquirieron una valiosa experiencia de aprendizaje. Sin tutoría, el proceso del proyecto habría sido, probablemente, diferente y, quizás, no tan difícil para el grupo promotor. Otra manera de ver las Iniciativas

Juveniles es admitiendo que son un medio bastante seguro para probar tus propias habilidades y entender tus errores en la gestión de proyectos y, a la vista de esto, analizar si todo ha ido bien en este proyecto en concreto, y para este grupo, en particular.



Después del proyecto, algunos jóvenes del grupo promotor también han participado en la formación de grupos juveniles para proyectos nuevos en el marco del programa JUVENTUD: otra Iniciativa Juvenil y varios Intercambios Juveniles.

## 5.7. Postal de Bélgica: "Galería de arte urbana"

por Henar Conde

### 👉 La idea del proyecto

Esta es la historia del proyecto de un grupo de jóvenes artistas de diferentes países y entornos que compartieron un sueño común: crear una red de artistas europeos de cultura urbana y un espacio para el intercambio artístico en el área de Bruselas en la que los interlocutores y la comunidad local llevarían a cabo sus proyectos. La idea de realizar un proyecto surgió cuando este grupo de jóvenes artistas tuvo la oportunidad, por la primera vez, de organizar una exposición en una asociación juvenil de Bruselas, capital de Bélgica. Se encargaron de organizar la apertura, venta de pinturas y otros objetos artísticos, recepción del público... ¡qué experiencia tan enriquecedora! ¿Por qué no crear un espacio donde intercambiar su propia experiencia artística, aprender los unos de los otros, ser independientes, ser ellos mismos? ¿Por qué no realizar su sueño común realizando un proyecto juntos, con otros grupos de jóvenes en Europa?

Como el grupo estaba formado por gente de diferentes países, habían formado una red de artistas locales en cada uno de ellos. Juntos, decidieron abrir una galería de arte en Bruselas en la que los jóvenes artistas de diferentes países pudieran experimentar la creación de su propia obra de arte y mostrarla al público.



### 👉 Los promotores

Los promotores del proyecto eran jóvenes con edades comprendidas entre los 22 y los 25 años, residentes en Bruselas y originarios de 6 países diferentes. Todos ellos eran unos apasionados del arte y la cultura urbana y, como, en general, ésta carece de reconocimiento y, a menudo, no es entendida por el público y las instituciones, decidieron organizar un proyecto con el objetivo de hacer el arte urbano conocido y apreciado en la zona.

Dos de los promotores en Bruselas eran estudiantes, en ese momento, y el resto no tenía trabajo, por lo que se prestaron voluntarios para coordinar el proyecto. En nombre de la red de jóvenes artistas en diferentes países, estos 4 jóvenes en Bruselas solicitaron la subvención de un Proyecto en Red (Iniciativa Juvenil Transnacional), con interlocutores de Francia, España, República Checa y Bélgica. ¡Recibieron la subvención!

¿Por qué querían hacer este proyecto? Por una parte, lo hicieron por ellos mismos, para desarrollar sus habilidades artísticas y personales. Por otra parte, lo hicieron por la red, para intercambiar prácticas y pericia y obtener reconocimiento por su trabajo. Además, como en Bruselas no hay ninguna galería de arte dedicada al arte urbano, querían hacer este proyecto por la comunidad local (vecinos, organizaciones locales, colegios y servicios comunitarios), para hacer la cultura urbana más visible y conocida entre el vecindario. Desde un punto de vista a largo plazo, su ambición final era convertirse en una empresa cultural autónoma y así, quedar integrados en el mercado laboral.

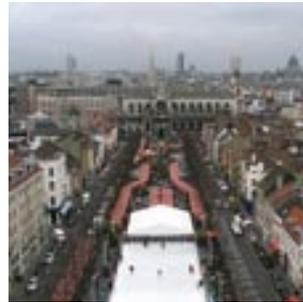
### 👉 Calendario y metodología

La idea del proyecto la habían tenido un año antes de recibir la financiación para llevarlo a cabo. El proyecto, en sí, duró un año, pero planeaban continuar con él después.

La distribución de tareas se hizo en base a las capacidades y motivación de cada miembro del grupo: redacción de la solicitud, creación de la página web, cuestiones burocráticas, comunicación, gráficos, búsqueda de interlocutores, búsqueda de un lugar donde montar la galería de arte y organización de las exposiciones. Cada interlocutor tuvo que preparar una carpeta con información sobre su asociación y trabajo artístico. Cada miembro del grupo adoptó el papel que mejor se adaptaba a él, pero todos ellos tenían que tener una visión general de todas las tareas, con el fin de que la cooperación en el proyecto fuera mejor.

Lo primero que hizo el grupo coordinador fue buscar un lugar para realizar las actividades. El siguiente paso estaba relacionado con la comunicación: creación de una dirección de correo electrónico, página web de la

actividad, nombre y logotipo, todo ello con el fin de asegurar el reconocimiento y la visibilidad del proyecto,... Luego se llevó a cabo el programa de actividades: apertura de la galería, elaboración de carteles e invitaciones, contacto con el vecindario, promoción de actividades futuras, etcétera.



### 👉 Los resultados del proyecto

El proyecto alcanzó su objetivo: la apertura de la primera exposición tuvo un lleno completo, ¡y lo mismo ocurrió con las siguientes! Asistieron socios locales y nuevos artistas del vecindario. Se crearon numerosos contactos nuevos. Se elaboraron pequeñas revistas al final de cada exposición y, como seguimiento del proyecto, se ideó la publicación de un libro final en que se incluían todos los artistas que participaron en el proyecto. Algunas personas expresaron interés por comprar obras de arte y, en el barrio, se difundió cierto ambiente del arte nuevo internacional.

El proyecto benefició directamente al grupo promotor que coordinó el proyecto en Bélgica y a los artistas socios, así como en un amplio número de artistas y no artistas que presentaron su obra en la galería. Es muy difícil calcular el número real de personas que se beneficiaron del proyecto, ya que su impacto no afectó únicamente a la comunidad local de Bruselas, sino también a las comunidades locales de los otros países participantes.

### 👉 El enfoque de la tutoría

Desgraciadamente, el grupo no tuvo el apoyo regular de un tutor durante la ejecución del proyecto y, por tanto, no recibió ayuda cuando surgieron diferentes problemas. ¿Cómo llevar a cabo un proyecto? ¿Cómo llevar a la práctica lo escrito en la solicitud? Escribir la solicitud o elaborar un presupuesto son tareas sencillas que puedes aprender gracias a tus estudios, pero ¿cómo se desarrolla un proyecto concreto en el mundo real? Hay una "Guía del Usuario" sobre las cuestiones teóricas, pero no hay guía sobre cómo enfrentarse a las cuestiones prácticas y, esto, precisamente, es lo que le faltó al grupo.

Además, la orientación internacional de este proyecto trajo consigo dificultades adicionales al desarrollo de la red, tales como la comunicación entre los interlocutores, el trato de las expectativas e intereses de los diferentes grupos, el reparto de las tareas y el presupuesto o la participación de los interlocutores, entre otros. Para estas cuestiones, habría sido muy útil haber tenido a una persona de apoyo.



Es bastante probable que la existencia de un tutor durante las fases de preparación y ejecución del proyecto hubiera ayudado a resolver malentendidos del grupo coordinador y con los interlocutores, y, probablemente, también hubiera supuesto una ayuda con habilidades técnicas de las que carecía el grupo, como la contabilidad, por ejemplo. Es posible que también hubiera fomentado la motivación del grupo durante algunas fases difíciles, cuando parecía que las cosas no iban según lo planeado.

Sin embargo, a pesar de no tener el apoyo de un tutor, parece que se las apañaron muy bien para resolver las dificultades con las que se encontraron y, desde luego, aprendieron mucho.

El tutor, quizás, habría evitado la frustración general del grupo, sin embargo, ganaron autoestima y nuevas habilidades artísticas, así como nuevas capacidades sobre la gestión de proyectos, comunicación, logística, burocracia, diseño y publicidad, entre muchas otras. También fue una experiencia intercultural estupenda: aprendieron a trabajar en un equipo internacional, a compartir prácticas e ideas,... Es probable que, en este caso, la tutoría no hubiera tenido efecto en los resultados del proyecto, ya que estos fueron un enorme éxito, pero habría sido muy útil para el proceso en sí, tal y como reconocieron los jóvenes beneficiarios.



## 5.8. Resumen y perspectivas



Como has podido ver, las historias presentadas no son los mejores ejemplos de nuestra práctica como tutores. Nuestra idea es compartir contigo la complejidad de cada caso y las posibles maneras de apoyar estas iniciativas (¡que no siempre tuvieron éxito ni fueron apropiadas!). Creemos que podemos aprender y crecer con las experiencias de los demás, incluso cuando se trata de un fracaso.

Esperamos que estos siete ejemplos te muestren que el apoyo de un tutor para proyectos juveniles es muy valioso, no solamente para aumentar la calidad, mejorar el proceso y el éxito del proyecto, sino también, y sobre todo, en lo que se refiere a la experiencia de aprendizaje de los jóvenes. No sabemos cómo habrían sido los resultados de los proyectos sin tutoría, pero, desde luego, podemos ofrecer nuevas opciones a los jóvenes que quieran iniciar su propio proyecto. Podemos intentar motivarles si se quedan estancados en el proceso y proporcionarles métodos para continuar y seguir con sus ideas.

Lo que está claro es que lo más importante es recordar que, como tutor, ¡hay que dejar toda la iniciativa personal y la participación activa posible a los propios jóvenes!

## 6. LAS HERRAMIENTAS DE LA BICICLETA



Para tener éxito como tutor, no basta con "tener buen corazón", hacer las preguntas adecuadas y ser capaz de ponerse en el lugar de los demás. Ser tutor significa alcanzar unos objetivos definidos y encontrar soluciones conjuntas en un proceso de grupo común. La tarea consiste en descubrir todos los recursos existentes y hacer que éstos se puedan usar y estén disponibles para los demás.

Para crear este proceso, necesitas herramientas e instrumentos **que te ayuden** a ver lo que es importante, a conocer al grupo con el que trabajarás, a identificar tus propias capacidades y recursos como tutor, a evaluar el proyecto y los procesos de tutoría, a reflexionar sobre las destrezas adquiridas por los jóvenes o, incluso, a aclarar ideas confusas y estructurarlas. Necesitas modelos aclaratorios, metodología de asesoramiento y tecnología de intervención. En este capítulo encontrarás una variedad de herramientas e instrumentos que te pueden ayudar a llevar la bicicleta de la tutoría de la manera más eficiente y participativa posible, teniendo en cuenta la creatividad y las diferentes formas de expresión de cada individuo.

## 6.1. Inventario fantasma del tutor

➔ **HERRAMIENTA 1** Utiliza esta herramienta como modelo de evaluación para la autoreflexión. Te guiará en tu asesoramiento y será un reto a tu desarrollo como tutor. Te ayudará a explorar el estilo de tutor que mejor se adapta a ti, así como a entender los diferentes papeles que un tutor puede adoptar al asesorar en proyectos juveniles.

📖 **Instrucciones:** Lee las siguientes afirmaciones y marca tu respuesta en la tabla de respuestas adjunta a continuación.

**Respuestas:** ¿En qué medida describe cada una de las siguientes afirmaciones tu comportamiento, valores o actitud? Marca con un círculo la letra adecuada para cada afirmación; se han utilizando las siguientes siglas:

S: Siempre

AV: Algunas veces

N: Nunca

*Nota: marca solamente una respuesta por cada afirmación*

### Afirmaciones del inventario del tutor

1. La responsabilidad del aprendizaje y el desarrollo es siempre del tutor.
2. Como tutor, me gusta compartir mis destrezas y conocimientos participando con los jóvenes.
3. Ser tutor consiste en mostrar el camino adecuado.
4. Se aprende mejor cuando se asumen responsabilidades y se participa.
5. La gente necesita tutores para que les proporcionen aprendizaje y les dirijan hacia el éxito.
6. Aprender haciendo con otras personas es esencial para el tutor y los que aprenden.
7. Los tutores son esenciales cuando se necesita adquirir pericia y conocimiento.
8. Para todo el grupo es importante que todos los miembros participen durante todo el proceso.
9. El tutor está ahí para asegurar que los participantes permanezcan centrados y en el camino adecuado.
10. La participación del tutor es una parte importante de cualquier grupo.
11. La responsabilidad de aprender es cuestión de los participantes, el tutor solamente tiene la tarea de ser un apoyo.
12. El tutor tiene que asegurarse de que todo el mundo tiene la oportunidad de participar plenamente.
13. El término tutor es un equivalente cordial del término director.
14. Como tutor, me parece difícil no implicarme.
15. Si los participantes son los coches y los conductores, el tutor es el mapa.
16. Un tutor tiene que ser capaz de implicar a todo el mundo de manera creativa.
17. El tutor recuerda a los participantes los objetivos acordados.
18. El tutor puede motivar y asegurar que el grupo llegue más lejos mostrando a los participantes como parte del mismo.
19. El tutor es alguien que da ánimos.
20. Cuando un grupo funciona eficientemente, no necesita tutor.
21. El tutor tiene más experiencia y conocimientos que los participantes.
22. El tutor puede comprender perfectamente las dinámicas del grupo y el proceso de aprendizaje cuando forma parte del mismo.
23. El tutor animará y motivará al grupo a que identifique estrategias futuras.
24. El tutor debe permitir que el grupo revise y evalúe sus actividades.
25. El tutor no debe permitir que el grupo se desvíe de sus objetivos.
26. La aportación de ideas por parte del tutor es tan importante como la de los participantes.
27. La función del tutor es dirigir la dinámica del grupo, y no las actividades del grupo.

28. El tutor debe asegurarse de que todos los miembros del grupo tienen las mismas oportunidades para dar su opinión.
29. El tutor se asegurará de que todas las reuniones avancen a buen paso.
30. Un grupo no se puede reunir si no está el tutor.
31. El tutor puede hacer propuestas sobre el proceso, pero será el grupo quien tome las decisiones sobre la dirección y las actividades.
32. El proceso es más importante que el producto final.
33. El tutor puede enseñar al grupo cómo llevar a cabo las tareas, antes de dejar que los participantes lo intenten por sí mismos.
34. Las necesidades del tutor son tan importantes como las del grupo.

35. El tutor prestará ayuda al grupo con la reflexión para asegurar que el grupo aprende de la experiencia de la participación.
36. El grupo escoge su propia dirección y tareas.
37. El tutor debe animar al grupo a ver las cosas desde otros puntos de vista, a ser creativos cuando se acerca un reto.
38. La resolución de conflictos es responsabilidad tanto del tutor, como de los participantes.
39. El tutor se asegurará de que se trabaja en un entorno de aprendizaje seguro y productivo.
40. El papel del tutor consiste en estar presente y observar.

## Inventario fantasma del tutor – Tabla de respuestas

1	S	2	S	3	S	4	S
	AV		AV		AV		AV
	N		N		N		N
5	S	6	S	7	S	8	S
	AV		AV		AV		AV
	N		N		N		N
9	S	10	S	11	S	12	S
	AV		AV		AV		AV
	N		N		N		N
13	S	14	S	15	S	16	S
	AV		AV		AV		AV
	N		N		N		N
17	S	18	S	19	S	20	S
	AV		AV		AV		AV
	N		N		N		N
21	S	22	S	23	S	24	S
	AV		AV		AV		AV
	N		N		N		N
25	S	26	S	27	S	28	S
	AV		AV		AV		AV
	N		N		N		N
29	S	30	S	31	S	32	S
	AV		AV		AV		AV
	N		N		N		N
33	S	34	S	35	S	36	S
	AV		AV		AV		AV
	N		N		N		N
37	S	38	S	39	S	40	S
	AV		AV		AV		AV
	N		N		N		N



## Inventario fantasma del tutor – Puntuación

👉 Marca el número de puntos según tus respuestas. Marca con un círculo tu puntuación para cada respuesta; los círculos de la tabla de respuestas deben estar en la misma posición que en la tabla de puntuación.

1	2	2	3	3	3	4	3
	3		2		2		2
	1		1		1		1
5	2	6	3	7	2	8	2
	3		2		3		3
	1		1		1		1
9	1	10	1	11	3	12	2
	3		2		2		3
	2		3		1		1
13	3	14	3	15	2	16	2
	2		2		3		3
	1		1		1		1
17	2	18	2	19	1	20	1
	3		3		3		2
	1		1		2		3
21	1	22	1	23	3	24	3
	3		2		2		2
	2		3		1		1
25	2	26	1	27	2	28	2
	3		2		3		3
	1		3		1		1
29	2	30	1	31	3	32	3
	3		2		2		2
	1		3		1		1
33	2	34	1	35	2	36	3
	3		2		3		2
	1		3		1		1
37	3	38	2	39	3	40	2
	2		3		2		3
	1		1		1		1

SUBTOTAL

SUBTOTAL

SUBTOTAL

SUBTOTAL

👉  
Directivo

👉  
Implicado

👉  
Orientador

👉  
Participativo

TOTAL

👉 **Instrucciones:** Suma la puntuación de las casillas de cada columna y anótalas en las casillas del subtotal. A continuación, suma los subtotales y anota el resultado en la casilla del total.



## Representación de los resultados

Para obtener una ilustración más gráfica de tus resultados, puedes representar el subtotal de las columnas de la tabla de puntuación en el siguiente gráfico. Puedes utilizar diferentes colores y rellenar las columnas para que te quede un gráfico de barras.

30				
25				
20				
15				
10				
5				
	Directivo	Implicado	Orientador	Participativo

## Interpretación de los resultados

El inventario fantasma del tutor es un modelo de evaluación para la autoreflexión que debe ser usado como guía que te sirva de apoyo y reto en tu desarrollo como tutor.

La puntuación máxima del inventario es de 120 puntos. Cualquier puntuación por debajo de 100 significa, generalmente, que utilizas una combinación equilibrada de métodos de tutoría y tienes una comprensión amplia y adelantada de los métodos y técnicas de un tutor. Eres consciente de la importancia de la tutoría y de que los diferentes participantes y grupos pueden tener diferentes necesidades y requerir diferentes enfoques.

Si el resultado de tu puntuación está entre 60 y 100, esto puede querer decir que tienes un buen entendimiento de métodos y técnicas de tutoría y que tienes algo de experiencia, pero no actúas constantemente de tutor. Con el tiempo, con algo de reflexión por tu parte, formación y más experiencias como tutor, estás en el buen camino para mejorar tu práctica y entendimiento de una tutoría.

Si tu resultado es inferior a 60 puntos, esto puede querer decir que eres principiante en tutorías. Tu entendimiento y experiencia como tutor puede ser relativamente nueva. El haber realizado el inventario fantasma del tutor puede haber sido tu primer paso positivo para convertirte en un tutor y comprender su papel.

La columna con la puntuación más alta resalta el enfoque en el que te sientes más cómodo y que conoces mejor. Sin embargo, es importante que estudies las áreas en las que tu puntuación ha sido baja para poder identificar posibles áreas de aprendizaje y desarrollo como tutor.

Recuerda que un buen tutor siempre usará una variedad de técnicas y métodos según las necesidades. Un tutor bien equilibrado obtendrá puntuaciones parecidas en todas las columnas.



### 👉 Directivo

Este estilo y método de tutoría está basado principalmente en un tutor que ofrece dirección y, algunas veces, dirige al grupo en una dirección determinada. El tutor actúa como "poste de información" identificando las posibles rutas y oportunidades y, ocasionalmente, tratará de convencer al grupo para que tome un camino determinado. El tutor entiende claramente que este enfoque, ligeramente manipulador, es necesario en algún momento determinado.

### 👉 Implicado

Este estilo y método consiste en que el tutor se siente miembro y parte del grupo, lo que se aproxima más a un enfoque de tutoría entre iguales. El tutor, generalmente, siente que tienen una implicación igual a la del resto del grupo y, por tanto, se merece las mismas recompensas. En este enfoque, el tutor está totalmente inmerso en el proceso del grupo; está inmerso en el grupo y, al mismo tiempo, es el tutor. El tutor puede ser identificado como tal, simplemente, por tener más destrezas, experiencia y comprensión del área de trabajo del proyecto.

### 👉 Orientador

En este estilo y método, el tutor se centra en apoyar al grupo o a los miembros, individualmente. El tutor tiene la tarea de asegurar que los participantes se encuentran bien, asegurando un medio seguro de aprendizaje y que el proceso de grupo, en su conjunto, esté bien dirigido. En este caso, el tutor apoya al grupo a todos los niveles, casi llevando al grupo de la mano y asegurándose de que no corren posibles riesgos.

### 👉 Participativo

En este estilo y método, el tutor permite al grupo que encuentre su propio camino y los miembros actúan por sí mismos. El tutor se asegura de que el grupo sea el dueño del proyecto y las actividades y tenga autonomía. En este caso, el tutor actúa más como caja de resonancia y puede hacer propuestas, pero son los participantes los que, en última instancia, toman la decisión final y eligen la dirección que van a tomar.

## Plan de Acción de la Tutoría

Basándote en la puntuación del inventario fantasma del tutor, ¿a qué método y estilo de tutoría te ajustas más? (Esto se corresponde con la columna en la que has obtenido la mayor puntuación).

.....  
.....

Basándote en la puntuación del inventario fantasma del tutor, ¿a qué método y estilo de tutoría te ajustas menos? (Esto se corresponde con la columna en la que has obtenido la menor puntuación).

.....  
.....

¿Qué método crees que se ajusta mejor a tu idea de lo que es una Iniciativa Juvenil?

.....  
.....

¿Qué estrategias puedes aplicar para averiguar más sobre el método y estilo de tutoría en el que has sacado la menor puntuación?

.....  
.....

¿Qué estrategias puedes aplicar para desarrollar una tutoría más equilibrada?

.....  
.....

¿Qué oportunidades, en términos de apoyo, formación, recursos, consultas, etc. te pueden ofrecer tu organización de apoyo, Agencia Nacional, la red SALTO-YOUTH, otros tutores,... para mejorar tu concienciación y destrezas como tutor?

.....  
.....

¿Qué oportunidades te ofrecen las Iniciativas Juveniles a la hora de mejorar tu concienciación y destrezas como tutor?

.....  
.....

Mi compromiso conmigo mismo y hacia los demás:

A lo largo de los próximos 6 meses, voy a .....

Con el apoyo a Iniciativas Juveniles voy a .....



👉 los deseos están bien, pero las intenciones son algo real

## 6.2. Métodos visuales

➔ HERRAMIENTA 2 En este apartado encontrarás dos métodos creativos abiertos que te pueden ayudar a ver el punto en el que el grupo se encuentra al comenzar. Además, te vamos a presentar diferentes métodos visuales prácticos que puedes utilizar durante el proceso de tutoría.

### 👉 El espejo

Para el primer contacto con el grupo, puedes llevar un espejo rectangular. Después de haberos conocido unos a otros, puedes sacar el espejo (primero con la parte trasera hacia el grupo) y preguntarles, "*¿Qué creéis que es esto?*". Como los participantes del grupo están sentados en sitio diferente y tienen diferentes vistas, las respuestas serán tan variadas, como, por ejemplo, "el marco de un cuadro", "una pintura", "una pizarra", o, también, "un espejo".

Después de reflexionar un poco sobre el hecho de que las cosas pueden cambiar si se miran desde perspectivas diferentes, puedes girar el espejo hacia el grupo, colocarlo horizontalmente, y pedir a los miembros que se coloquen delante de él, de forma que se vean a sí mismos y a todo el resto del grupo. Si lo consiguen, puedes girar el espejo en la posición vertical y pedirles que se vuelvan a colocar "delante del espejo, de manera que se puedan ver todos..." Como el espejo les deja menos espacio en esta posición, tendrán que juntarse mucho para tener una visión "externa" del conjunto.



## 👉 La bicicleta

Dibuja una bicicleta en un rotafolios y da la siguiente explicación: *"Para empezar, quiero hacer un experimento de lógica con vosotros y, al mismo tiempo, explicar cómo trabajo... Imaginaos que esta bicicleta estuviera en la clase. Está fijada por el manillar, así que se puede caer hacia los lados. Se puede mover hacia adelante y atrás. Los pedales están en posición vertical, hay uno arriba y otro abajo. El pedal de abajo está girado hacia vosotros. Imaginad, además, que puedo atar un cordel al pedal de abajo y que tiro de él hacia atrás hasta llegar a un ángulo de 90°."* Entonces, dibuja el cordel en la bicicleta del rotafolios y pregunta al grupo: *"¿En qué dirección se mueve la bicicleta? Discutidlo brevemente entre vosotros y contadme el resultado."*

El grupo se juntará y discutirá un rato... Por unanimidad, deberían llegar a la conclusión de que se mueve hacia adelante. Ahora, saca una bicicleta que tenías escondida y ata el cordel al pedal como lo has descrito con anterioridad. Uno de los participantes sujeta la bicicleta y otro tira de la cuerda. Para sorpresa de todo el grupo, la bici se mueve hacia atrás.

Puedes aprovechar el ambiente de sorpresa y ofrecer al grupo unas "gafas" nuevas. *"Lo que os quiero mostrar con este experimento es la relación que hay entre la teoría y la práctica. Hay muchas teorías sobre el trabajo en equipo y los grupos. Pero, en la práctica, la realidad, a menudo, es completamente diferente –como acabamos de ver hace un rato. Por eso, propongo que intentemos cambiar nuestras perspectivas y posiciones en nuestra cooperación futura. Esto nos ayudará a ver las cosas desde distintos ángulos..."*

El método más común para visualizar pensamientos, percepciones y soluciones consiste en escribir el contenido en tarjetas. Los temas y los objetivos se escriben individualmente en tarjetas que luego se ordenan y organizan en una nueva estructura.



De la misma manera, estamos habituados a crear presentaciones gráficas en un rotafolios. Esto nos ayuda a entender el mejor contexto en el que nos movemos. En estos casos, también es útil pedir a los participantes que dibujen sus propias presentaciones, ya que, así, es más fácil que gente de fuera entienda los pensamientos de otra persona y, además, a menudo, ocurre que esto ayuda a la persona que visualiza sus propias ideas y pensamientos a organizarlos.

Otro método práctico de visualización es la creación de dibujos móviles hechos de diferentes materiales. Puedes utilizar, por ejemplo, figuras de madera o postales que muestren los diferentes temas, personas o ambientes. Trabajar en el suelo tiene la ventaja de ofrecer un mejor juego con las distancias. La vista general, desde arriba, ofrece una perspectiva desde la distancia, sobre todo si los participantes están muy implicados en el tema que se está tratando.

Siguiendo el dicho "una imagen vale más que mil palabras", la visualización puede ser de ayuda durante el proceso de tutoría para aclarar y organizar algunos elementos del proyecto. Los dibujos median en la comunicación. La visualización ofrece la posibilidad de distanciarse y, a veces, de reflexionar con un poco de buen humor.

Pero, sobre todo, el centro de la tutoría es un diálogo abierto y constructivo que implica escuchar activamente y hacer preguntas que ayuden a los participantes a que reflexionen. Un posible riesgo de la visualización es la pérdida del contacto real con el grupo, por ejemplo, en el caso de darle más importancia a la estética de los dibujos que al contenido.

### 6.3. Análisis de las necesidades de la tutoría

#### → HERRAMIENTA 3

Al comenzar a ser tutor de un nuevo grupo, primero tendrás que recoger información general del mismo, tal como datos de contacto, estructura del grupo, intereses del grupo y perfil de sus actividades. Además, puede ser útil que analices las necesidades de tutoría de manera sistemática, incluyendo la motivación para la tutoría y el papel concreto que adoptarás tú, así como la identificación de los retos y recursos para todos los procesos de tutoría.

Aquí encontrarás una lista completa de lo que necesitas para "formalizar" un poco la fase de conocimiento mutuo y análisis de las necesidades de la tutoría. Te ayudará a completar un "historial" con todas las Iniciativas Juveniles en las que participes como tutor.

#### a. Información general

Nombre del grupo/iniciativa: .....

Nombre de la persona de contacto: .....

Dirección: .....

Correo electrónico: .....

Teléfono: .....

¿Qué medio prefieren para mantenernos en contacto? .....

Organización de apoyo (si procede): .....

Nombre de los miembros del grupo: .....

Otra información general: .....

#### b. Estructura del grupo

¿Cuántas personas participan? .....

¿Qué tipo de grupo es? (Grupo no establecido / rama de organización juvenil / organización /...)

.....

¿Quién "lidera" el grupo? (Trabajador social / alguien del propio grupo/...)

.....

¿Qué edad tienen los participantes?

.....

¿Qué hacen los miembros del grupo? ¿Trabajan? (son estudiantes, trabajan en prácticas, no tienen trabajo,...)

.....

¿Son todos los miembros voluntarios o participa algún trabajador profesional?

.....

¿Con qué frecuencia se reúnen?

.....

¿Han formado ellos el grupo o pertenecen a un grupo que ya existía?

.....

#### c. Intereses del grupo y perfil de las actividades

¿Cuáles son las actividades principales del grupo?

.....

¿Qué intereses mantienen al grupo unido? (Intereses culturales o sociales / tiempo libre / amistad / factor externo)

.....  
¿Qué quieren hacer? (Proyecto de Iniciativa Juvenil)

.....  
¿Cuál es la duración de sus actividades o proyecto?

.....  
Otra información de interés sobre el perfil de las actividades:

.....  
**d. Análisis de la necesidad de tutoría I – Voluntad y motivación**

¿Quién dio el primer paso para llevar a cabo esta tutoría? ¿El propio grupo, su organización de apoyo, trabajadores juveniles o fuiste tú?

.....  
¿Ha quedado claro tu papel como tutor? O, ¿tienes también otra función?

.....  
¿Quiere tener un tutor el grupo juvenil? ¿Quieren que tú seas su tutor?

.....  
¿Te van a pagar por ser su tutor? Ser tutor, ¿forma parte de tu trabajo? ¿lo haces de forma voluntaria?

.....  
**e. Análisis de la necesidad de tutoría II – Identificación de los retos**

¿Según los propios jóvenes, cuáles son las necesidades de la tutoría? ¿Por qué crees tú que necesitan tu apoyo como tutor?

.....  
¿Qué quieren lograr o desarrollar con tu apoyo?

.....  
¿En cuales de estos aspectos (estructura del grupo, intereses del grupo,...) ves obstáculos que puedan influir en el proceso de tutoría? ¿En qué medida se pueden incluir en tu estrategia como tutor?

.....  
**f. Análisis de la necesidad de tutoría III – Identificación de recursos**

¿Qué fuertes, habilidades y recursos puedes identificar que, como tutor, te ayuden a asumir los retos ligados al proceso de tutoría?

.....  
¿Qué habilidades crees que posee el grupo o tiene que desarrollar para progresar sin ti o sin la ayuda de otro tutor?

↳ Es lógico que haya problemas en los grupos debidos a razones estructurales, como, por ejemplo, que el grupo sea demasiado grande o demasiado pequeño (con deseos contradictorios), que la diferencia de edades sea grande o que haya desequilibrio por sexos. Estos factores pueden motivar que la situación sea insatisfactoria para algunos miembros del grupo.

Debes ser capaz, también, de identificar el medio de la Iniciativa Juvenil: el estrés que pueden sufrir por su situación social o laboral, etc.

La insatisfacción también puede ser provocada por el desajuste entre una "estructura oficial" y el grupo, causado, por ejemplo, por una jerarquía rígida en contra de los intereses del grupo.



↳ Generalmente, no hay una única razón para necesitar tutoría. Para proporcionar un apoyo con éxito, es necesario que con la identificación de problemas puedas identificar una serie de factores y su conexión.

↳ Cualquier actividad de tutoría requiere la voluntad de los jóvenes de participar en una tutoría, y deben saber, por ejemplo, por qué sería bueno tener un tutor y por qué debes de ser tú. Si no se dan estos requisitos mínimos, la tutoría no tendrá resultados deseables y constructivos. Lo que, sobre todo, hay que dejar clara es la motivación de factores externos, tales como las organizaciones y los trabajadores juveniles ("Queremos que hagan un buen proyecto por el bien de nuestra organización").

↳ La tutoría es un proceso limitado, en términos de tiempo y efecto, por lo que tu influencia también debería ser limitada. Así, el principal objetivo de ser tutor de proyectos juveniles es hacer que, al final, tu apoyo no sea necesario.

Una orientación de los recursos ayuda a identificar las cualidades que pueden usar sin necesitar apoyo permanente por tu parte o por la de otro tutor.

## 6.4. Comportamiento de grupos

### → HERRAMIENTA 4

Construir la relación con el grupo en un proyecto de Iniciativa Juvenil es, generalmente, un proceso que no tiene fin. Los jóvenes, como personas provenientes de diferentes entornos y con diferentes experiencias son, se sienten y se comportan de manera diferente cuando se relacionan en un grupo. Utiliza esta herramienta para identificar algunos comportamientos de grupo que pueden aparecer durante el proceso de la Iniciativa Juvenil y para encontrar enfoques que fortalezcan la cohesión del grupo.



Dinámica de grupo	Descripción	Consejos para el tutor
<b>Cooperación</b>	Colaboración de uno o más miembros del grupo. Actitud positiva.	Da tu reconocimiento y utilízalo como referencia. El proyecto, en sí, es una forma de cooperación.
<b>Competición</b>	Uno o más miembros del grupo compiten entre sí.	Equilibra la situación. Identifica la dificultad existente y anima a los participantes a que hablen de las cuestiones de importancia. Puede ser un estímulo positivo para el grupo.
<b>Abandono</b>	Algún participante abandona el grupo.	Haz algún tipo de ejercicio de "formación de grupos". Habla individualmente con la persona en cuestión (fuera del grupo).
<b>Cabeza de turco</b>	Se culpa a un participante de todo lo que va mal (real o imaginariamente). Esto permite al grupo sobrellevar el sentimiento de inseguridad.	Identifica los problemas existentes y averigua a qué se deben. Haz que el grupo hable de ellos en citas individuales o en reuniones del grupo completo.
<b>Rechazo</b>	El grupo adopta una actitud de prejuicios contra alguno de sus miembros y lo rechazan.	Analiza el problema y ofrécete para intervenir como intermediario. Crea un espacio en el que todos puedan hablar y ser escuchados por los demás.
<b>Huida</b>	El grupo desiste o algunos miembros abandonan el grupo.	Propón al grupo que realice una evaluación intermedia para hablar de la tutoría y de la viabilidad del proyecto. Trabaja la motivación del grupo.
<b>Alianza</b>	Dinámica avanzada de subgrupos que hace que algunos participantes avancen más y otros se queden en un segundo plano.	Anima a los participantes más activos a que deleguen tareas y a los menos activos a que tomen más iniciativas con el fin de lograr un mejor equilibrio.

<b>Coalición</b>	Una alianza entre algunos participantes dirigida hacia un fin específico.	Fomenta el hablar abiertamente de las cuestiones conflictivas con el fin de reducir tensiones.
<b>Distraídos</b>	Participantes que hablan entre sí de otros temas (durante las reuniones)	Recuérdales lo que acordaron al principio (normas decididas en conjunto). Centra la atención del grupo en el tema que se trate.
<b>Liderazgo</b>	Surge un líder. Un participante siente una necesidad y trata de responder a ella.	No intervengas directamente. Evalúa el estilo del liderazgo (carismático, autoritario, democrático) y analiza si el resto del grupo está contento con este nuevo papel o si están, simplemente, resignados.

## 6.5. Mis capacidades como tutor

### → HERRAMIENTA 5

Antes de diseñar una estrategia de tutoría para un grupo determinado de jóvenes, debes identificar tus propias capacidades (fuertes y debilidades) en relación con las necesidades de tutoría para ese grupo. Trata de completar la siguiente tabla para identificar los conocimientos, destrezas y actitudes que posees y aquellas que puedes desarrollar para apoyar mejor a un grupo determinado de Iniciativas Juveniles, según sus necesidades y requerimientos.

<b>COMO TUTOR</b>	<b>Poseo...</b>	<b>Tengo que desarrollar...</b>
Mis conocimientos		
Mis destrezas		
Mi actitud		

La siguiente herramienta te puede ayudar a reflexionar sobre las destrezas y habilidades ligadas a las principales tareas y papeles específicos de un tutor para hablar con el grupo abiertamente sobre cómo apoyarles y cómo no apoyarles.

<b>COMO TUTOR</b>	<b>Se me da bien...</b>	<b>Tengo dificultades para...</b>	<b>No soy capaz de...</b>
Informar			
Proponer			
Coordinar			
Formar			
Otros; por ej.: mediar, retar, trabajo en grupo, animar			



## 6.6. Análisis SWOT

### → HERRAMIENTA 6

SWOT significa: Fuertes (Strengths), Debilidades (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities), Amenazas (Threats)

Utiliza este método con los jóvenes para que identifiquen sus fuertes y sus debilidades, así como las oportunidades y las amenazas con las que se pueden encontrar al realizar un proyecto de Iniciativas Juveniles. Con esta herramienta, puedes ayudarles a centrar sus actividades en las áreas que se les dan bien y en las que tienen las mejores oportunidades. Es importante examinar tanto los entornos internos (fuertes y debilidades), como los externos (oportunidades y amenazas), con el fin de encontrar los factores que pueden influir en el proyecto.

	Positivo	Negativo
Interno	Fuertes	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Responde a las siguientes preguntas:

#### Fuertes:

- ¿Qué se te da bien? ¿Cuáles son tus mejores destrezas/habilidades?
- ¿A qué importantes recursos tienes acceso en tu ciudad/pueblo?
- ¿Qué ventajas tienes, en comparación con otros proyectos/organizaciones en la misma ciudad/pueblo?
- ¿Qué fuertes ve la gente en ti?

#### Debilidades:

- ¿Qué no haces bien? ¿Qué podrías mejorar?
- ¿Qué recursos te faltan en tu ciudad/pueblo?
- ¿Qué desventajas tienes, en comparación con otros proyectos/organizaciones en la misma ciudad/pueblo?
- ¿Qué límites ve la gente en ti?

#### Oportunidades:

- ¿Dónde se encuentran las oportunidades que tienes?
- ¿Qué puede ser interesante desarrollar en tu ciudad/pueblo, en lo que se refiere a trabajo juvenil?

#### Amenazas:

- ¿Con qué obstáculos te encuentras en tu organización en tu ciudad/pueblo?
- ¿La comunidad local (vecindario, gobierno local, consejos de juventud, escuelas,...) es escéptica sobre la idea del proyecto, o lo rechaza?
- ¿El tiempo va a ser un factor que va a poner en peligro el éxito del proyecto? ¿Estáis todos los participantes del grupo disponibles para contribuir en el proyecto en la misma medida?
- ¿Entendéis todos los participantes del grupo/organización la idea del proyecto de la misma manera? ¿Perseguís todos el mismo objetivo?
- ¿Habéis conseguido la financiación completa del proyecto o todavía estáis buscando formas de cofinanciación?
- ¿Alguna de tus debilidades pone seriamente en peligro el éxito del proyecto?

Considera estas cuestiones desde tu punto de vista y desde el de los jóvenes con los que estás trabajando. No seas modesto. Sé realista. Si tienes dificultades con las respuestas, prueba a hacer una lista de tus características y habilidades.

Este análisis será, a menudo, revelador, tanto en lo que se refiere a lo que hay que hacer, como en sacar a la luz los problemas.



## 6.7. Evaluación de los criterios cualitativos

→ **HERRAMIENTA 7** Puedes utilizar la siguiente tabla de análisis en diferentes momentos del proceso de tutoría para evaluar una serie de criterios de calidad relacionados con las particularidades de las Iniciativas Juveniles. Por supuesto, puedes adaptar los criterios de evaluación dados a un grupo o proyecto específico. Puede resultar útil para medir el progreso del grupo en lo que se refiere a un número de indicadores que consideres esenciales para que los proyectos de Iniciativas Juveniles resulten de alta calidad.

Título del proyecto.....

Fecha.....

Criterios de evaluación	-	-	-	+	+
	-		+		+

<b>Participación activa:</b> ¿En qué medida están implicados los jóvenes en el proyecto? ¿Contribuyen con sus propias ideas en el mismo? ¿Toman las decisiones por sí mismos? ¿Asumen responsabilidades con respecto al proyecto y otros miembros del grupo?					
<b>Impacto local:</b> ¿Está implicada la comunidad local en el proyecto o es beneficioso para la misma? ¿En qué medida incorpora el proyecto la concienciación de otras personas y el compromiso social? ¿Están las actividades del proyecto relacionadas con otros jóvenes de la comunidad local o incluyen su participación?					
<b>Innovación:</b> ¿Este proyecto puede ser una experiencia nueva para los jóvenes o/y para la comunidad local? ¿En qué sentido constituyen el proceso y las actividades del proyecto una nueva experiencia de aprendizaje para el grupo?					
<b>Dimensión europea:</b> ¿En qué medida se están concienciando los jóvenes sobre el patrimonio de la cultura europea? ¿Es de interés europeo el tema del proyecto? ¿Se puede aplicar fácilmente este proyecto a otros jóvenes en otros países? ¿Contribuye a la ciudadanía					

européa?					
<b>Interlocutores (si procede):</b> ¿Cómo es la participación de los diferentes interlocutores en el proyecto? ¿Están todos los interlocutores compartiendo una idea común y contribuyendo en la misma medida con el proyecto? ¿Están todos realizando actividades relacionadas con un propósito común? ¿Se comunican con regularidad?					
<b>Presupuesto:</b> ¿Están equilibrados los ingresos y los gastos? ¿Están todos los gastos relacionados con las actividades del proyecto? ¿Están claramente justificados todos los gastos? ¿Es suficiente la cantidad total de la subvención para realizar el proyecto tal y como se planeó al principio?					
<b>Viabilidad del proyecto:</b> ¿Cómo se puede hacer realidad el proyecto según los planes iniciales? ¿El proyecto se adapta a una necesidad concreta? ¿Se están alcanzando los objetivos fijados al comienzo?					
<b>Retos personales /del grupo:</b> ¿Ha sido un reto para los jóvenes en la medida de sus posibilidades al principio del proyecto? ¿Cuál es el nivel de motivación y el grado de esfuerzo individual y de grupo invertido para llevar a cabo el proyecto?					
<b>Dinámica del grupo:</b> ¿Cómo se están relacionando los jóvenes dentro del grupo? ¿Se entienden juntos? ¿Están trabajando bien como equipo? ¿Se están comunicando eficientemente?					
<b>Resultados de aprendizaje:</b> ¿En qué medida contribuye el proyecto a mejorar o adquirir nuevas destrezas? ¿Cuáles son los objetivos profesionales del proyecto? ¿En qué medida va a aportar el proyecto nuevas destrezas a los jóvenes implicados?					
<b>Aprendizaje entre iguales:</b> ¿Cómo aprenden los jóvenes unos de otros? ¿Están compartiendo los jóvenes experiencias, conocimientos y destrezas dentro del grupo? ¿Se están ayudando unos a otros? ¿Están desarrollando los jóvenes nuevas habilidades compartiendo sus experiencias?					
<b>Evaluación:</b> ¿Es capaz el grupo de evaluarse a sí mismo? ¿Son conscientes los jóvenes de sus logros? ¿Identifican lo que queda por hacer? ¿Están adaptando el proyecto a los resultados del proceso de evaluación?					
<b>Seguimiento:</b> ¿Cómo se podría continuar el proyecto después del periodo del contrato? ¿Cómo se espera que se desarrolle el proyecto desde un punto de vista a largo plazo?					

<b>Criterios de evaluación</b>	-	-	-	+	+
	-	-	+	+	+

## 6.8. Cuestionario para la evaluación intermedia

### → HERRAMIENTA 8

A la hora de evaluar el proyecto y los procesos de grupo, siempre existe la posibilidad de utilizar un cuestionario individual en cualquier momento del proceso de tutoría. A continuación puedes encontrar un modelo de cuestionario para la evaluación intermedia que incluye preguntas sobre importantes factores inherentes al funcionamiento de cualquier grupo. En algunos casos, las preguntas pueden resultar obvias o repetitivas, pero te permiten que todos los participantes sean conscientes de las diferentes fases del proyecto y comprendan el proceso. Las respuestas deben sacar a la luz cuestiones relacionadas con el grado de cohesión del grupo.

## Cuestionario para la evaluación intermedia

### TRABAJO DE GRUPO

#### Objetivos y tareas

¿Habéis fijado objetivos para construir el proyecto?

.....  
.....

¿Crees que estabais todos de acuerdo con los objetivos del grupo para la construcción del proyecto?

.....  
.....

¿Crees que alguno de vosotros entendía estos objetivos de manera diferente al resto?

.....  
.....

¿Ha alcanzado el grupo sus objetivos?

.....  
.....

¿Qué papel has desempeñado tú en la consecución de los objetivos?

.....  
.....

¿Ha cumplido el grupo con sus tareas?

.....  
.....

¿Crees que lo podíais haber hecho mejor? ¿Cómo y bajo qué condiciones?

.....  
.....

#### Métodos de trabajo

¿Qué método habéis utilizado para llevar a cabo el proyecto?

.....  
.....

¿Cómo habéis encontrado este método? ¿Quién lo ha propuesto?

.....  
.....  
¿Te ha ayudado esta forma de trabajar a cumplir con tus tareas?

.....  
.....

**Participación**

¿Han contribuido todos los participantes con el proyecto?

.....  
.....

En el caso de que no todos los participantes hayan contribuido en la misma medida, ¿ha sido esto un problema para ti o para el grupo?

.....  
.....

¿Qué ambiente hay en el grupo?

.....  
.....

¿Crees que este ambiente es bueno para la cooperación y el entendimiento?

.....  
.....

**Trabajo y adaptación del grupo**

¿Ha tenido algún tipo de estructura u organización tu grupo?

.....  
.....

¿Hablasteis sobre las tareas de cada uno antes de ejecutar el proyecto?

.....  
.....

¿Crees que ha habido tensiones? ¿Y barreras? ¿Por qué?



## 6.9. Frases incompletas

- HERRAMIENTA 9 Utiliza esta herramienta para comenzar a hablar con el grupo de un tema con el objetivo de evaluar diferentes aspectos del proceso de tutoría. Es una manera informal de conocer el pensamiento y sentimiento de los jóvenes que estás apoyando acerca de tu enfoque como tutor: lo que les gusta, lo que no les gusta, lo que les gustaría cambiar, etcétera.

Siento que...	Estoy contento con...
Me falta...	No me gusta...
Me gustaría...	Propongo...

### Procedimiento

1. Utiliza un diagrama o un retroproyector. Escribe 5 ó 6 frases incompletas (ver ejemplos en la tabla). Cambia o adapta las frases según tus necesidades. Lo importante es que des a los jóvenes la ocasión de ver cómo ha sido el proceso en el pasado y que hagan propuestas para el futuro.
2. Explícales que este ejercicio es importante para lograr el éxito de la actividad y que sus ideas y sugerencias serán tomadas en cuenta.
3. Dale 15 minutos para que escriban el final de las frases. Esto ayuda a los que no se sienten cómodos hablando en alto o son tímidos.
4. Pide a cada participante que lea dos de las frases completas en alto, dando a cada uno un máximo de un minuto. (En grupos pequeños pueden leer todas sus frases).
5. Abre un diálogo sobre los puntos que hay que tener en cuenta y entabla una conversación entre todos, evitando recriminaciones y justificaciones.

## 6.10. Lo que más y lo que menos gusta

- HERRAMIENTA 10 Utiliza esta herramienta para evaluar el grado de satisfacción de los participantes con el proceso de tutoría. Podrás saber lo que más y lo que menos gusta de tu tutoría desde el punto de vista de los propios jóvenes.

Herramienta adaptada de: Foundation for young Australians y Dr. Colin Sharp, Flinders Institute of Public Policy and Management. (200) – "Start do it yourself" evaluation manual. Australia.

Las tres cosas que **↘ más te han gustado** de la experiencia de tutoría:

1. ....  
.....  
.....
2. ....  
.....  
.....
3. ....  
.....  
.....

Las tres cosas que **↘ menos te han gustado** de la experiencia de tutoría:

1. ....  
.....  
.....
2. ....  
.....  
.....
3. ....  
.....  
.....

Hay que dar unos diez minutos a los jóvenes para que piensen y escriban (lo que les salga del alma) y, después, se les pide que compartan sus comentarios. Los siguientes pasos te pueden ayudar a llevar a la práctica esta herramienta.

#### Procedimiento

1. Pide a los jóvenes que escriban cómo entienden su papel y contribución en el proyecto.
2. Proporcionales la hoja de respuestas y pídeles que escriban notas (individualmente) sobre las opciones que han tenido en la tutoría y que especifiquen lo que más y lo que menos les ha gustado.
3. Pídeles que, uno a uno, cuenten en el grupo lo que piensan.
4. Permite que haya una discusión general sobre los temas prioritarios con el fin de resumir los puntos que más han gustado.
5. Cuenta el número de veces que se cita cada punto para averiguar los aspectos más comunes y, por tanto, los más importantes. Luego cita cada uno de los aspectos, comenzando por los más mencionados y terminando por los menos mencionados.
6. Repite los pasos tres, cuatro y cinco con las respuestas sobre lo que menos ha gustado.
7. Ahora ya se puede hacer una evaluación comparando los aspectos que más han gustado y los que menos lo han hecho del proceso de tutoría.
8. Se puede llevar a cabo un análisis cuantitativo (opcional).

Esta herramienta se puede utilizar para recopilar información sobre el sentimiento del grupo hacia el proceso de tutoría y para ver si el sistema de tutoría ha ayudado o ayuda a llevar a cabo el proyecto sin afectar la integridad del grupo. Resulta útil que tanto tú, como el grupo, os animéis a expresar vuestra opinión sobre lo que os ha unido: el proyecto y la tutoría.



## 6.11. Indicadores para la observación

→ HERRAMIENTA 11 Es necesario fijar algunos indicadores, a largo y medio plazo, para poder evaluar los logros en materia de objetivos de aprendizaje. Esto te ayudará a observar al grupo según los resultados o a crear los cuestionarios adaptados que resulten apropiados. A continuación puedes encontrar una tabla con ejemplos de indicadores de los objetivos para su uso práctico. Sin embargo, te recomendamos que los adaptes según el grupo en concreto con el que vas a utilizar este método.

Indicadores basados en Etudes VVSI (1995): Sitelle, Rigault-Villié Consultant, Francia.

Objetivos	Indicadores
Movilizar, motivar, promover la participación activa del grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ■ Grado de motivación por el proyecto</li> <li>■ ■ Habilidad para participar en una acción</li> <li>■ ■ Nivel de participación en una acción (activo/pasivo)</li> </ul>
Promover el sentido de pertenencia del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ■ Habilidad para tomar decisiones y asumir responsabilidad</li> <li>■ ■ Respeto de los términos del contrato y compromiso</li> <li>■ ■ Grado de iniciativa</li> </ul>
Desarrollar la autonomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ■ Habilidad para tomar decisiones</li> <li>■ ■ Habilidad para asumir responsabilidad</li> </ul>
Desarrollar la autoestima	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ■ Confianza en uno mismo</li> <li>■ ■ Conciencia del potencial personal</li> <li>■ ■ Seguridad en uno mismo (expresión de opiniones)</li> </ul>
Desarrollar destrezas de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ■ Habilidad para formar parte de un grupo (integración / aislamiento)</li> <li>■ ■ Espíritu de equipo</li> <li>■ ■ Actitud hacia los demás (agresivo / agradable)</li> <li>■ ■ Tolerancia, auto disciplina, control sobre uno mismo.</li> </ul>
Desarrollar destrezas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ■ Habilidad para hablar en público, para comunicarse con los demás</li> <li>■ ■ Soltura para hablar, habilidad para analizar</li> </ul>
Dar sentido a ciertos valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ■ Solidaridad con los demás</li> </ul>
Destrezas aplicables al trabajo y al empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ■ Habilidad para aprender nuevas técnicas</li> <li>■ ■ Habilidad para identificar destrezas técnicas y conocimiento adquiridos en el proyecto</li> </ul>
Fomentar que los jóvenes piensen en su futuro profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ■ Actitud hacia el futuro (pasivo / activo)</li> <li>■ ■ Ideas sobre lo siguiente que quieren hacer (¿buscan trabajo o formación activamente?)</li> </ul>

## 6.12. Cuestionario sobre la autoestima

- HERRAMIENTA 12 Si tu objetivo es trabajar el desarrollo personal de los jóvenes, puedes utilizar esta herramienta. Es un cuestionario de autoestima que debe responderse 3 veces, en intervalos de 6 meses. La reflexión y plasmación de los resultados en la tabla adjunta suele ayudar a los jóvenes a evaluarse a sí mismos identificando sus puntos débiles y fuertes en lo que se refiere a dos aspectos: personalidad y su relación con los demás.

¿Cómo describirías las siguientes características en ti mismo? Marca la columna que mejor se ajuste a tu carácter.

Soy / tengo ...	Mucho	Bastante	No mucho	Nada
<b>PERSONALIDAD</b>				
Seguro				
Informal				
Alegre				
De trato fácil				
De humor variable				
Simpático				
Me enfado enseguida				
Asumo responsabilidades				
Inteligente y brillante				
Perezoso				
Olvidadizo				
Llego siempre a tiempo				
Tímido				
Valiente				
Comprensivo				
Siempre el bromista				
Buenas ideas				
Me aburro rápidamente				
Evito el trabajo duro				
Sentido práctico				

Tranquilo				
Energía				
Digno de confianza				
Creativo				

MI RELACIÓN CON LOS DEMÁS

De mente abierta				
Facilidad para hacer amigos				
Facilidad de trato con adultos				
Cooperativo				
Un buen líder				
Buen organizador de mi mismo y de los demás				
Sé escuchar a los demás				
Buena capacidad de trabajo en equipo				
Hablador				
Busco a los demás				
Criticón				

Soy / tengo ...	Mucho	Bastante	No mucho	Nada
-----------------	-------	----------	----------	------



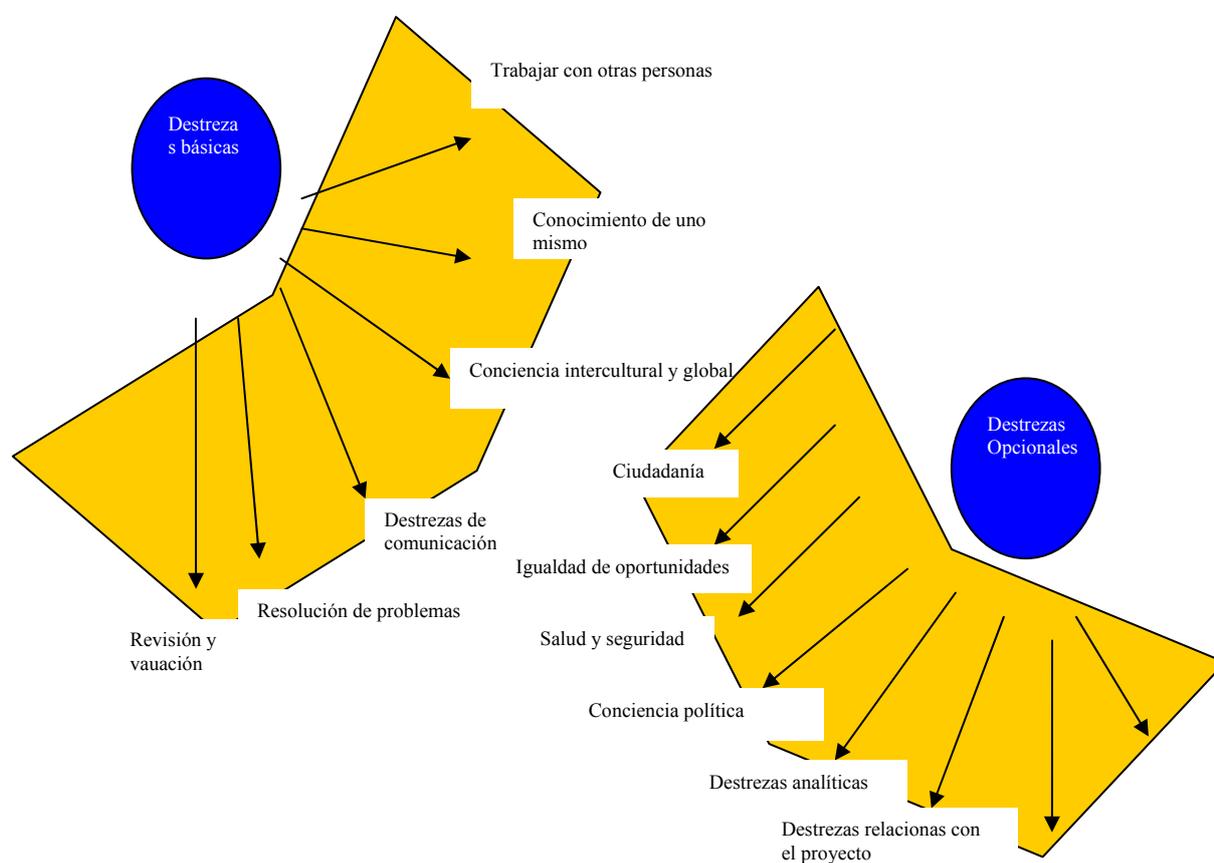
## 6.13. Récord personal de logros (PRA, Personal Record of Achievement)

### → HERRAMIENTA 13

Puedes utilizar esta herramienta para ayudar a los jóvenes a hacer un seguimiento de las experiencias y desarrollo (conocimientos, destrezas y comprensión) adquiridos por su participación en una Iniciativa Juvenil, así como para proporcionar una prueba de lo que se ha conseguido. Este método lo ha desarrollado Connect Youth (British Council, RU) y se usa como herramienta para obtener reconocimiento y acreditación.

Está disponible en <http://www.britishcouncil.org/connectyouth-youth-initiatives-record-cards.pdf>

El PRA para Iniciativas Juveniles resalta que todos los proyectos suponen que los participantes "utilicen" y "desarrollen" ciertas destrezas consideradas básicas. Hay seis "áreas de destrezas básicas". Además, también se han identificado otras ocho "áreas de destrezas opcionales". Hay que animar a los participantes a que desarrollen las seis "áreas de destrezas básicas", así como dos de las "áreas de destrezas opcionales" y este desarrollo tiene que quedar claro. Las áreas mencionadas son las siguientes:



Cada área de destrezas conlleva, además, una serie de resultados de aprendizaje que se pueden medir y probar, así como algunas notas, preguntas y sugerencias orientativas con el fin de reflexionar con el grupo sobre las mismas. A continuación, presentaremos un resumen de las notas orientativas para las "destrezas básicas"; puedes encontrar las notas correspondientes a las "destrezas opcionales" en el fichero PRA disponible en la página web indicada más arriba.

### ↘ El trabajo con otras personas

*Piensa en cómo trabajas dentro del grupo...*

■ ¿Cómo reaccionan los demás ante ti?

- ■ ¿Cómo se comportan los demás en el grupo? ¿Qué se podrías hacer para que las acciones resultaran más eficientes?
- ■ ¿Cómo se toman las decisiones en el grupo? ¿Se puede mejorar el proceso de toma de decisiones?
- ■ ¿Cómo implicas a los demás en la parte del proyecto de la que tú eres responsable? ¿A qué enfoques responden mejor los participantes? ¿Por qué?
- ■ ¿Cómo respondes a las instrucciones directas?

*Piensa cómo te sientes...*

### ↳ Conocimiento de uno mismo

- ■ ¿Estás nervioso por trabajar con tus compañeros? ¿Estás nervioso por alguna cosa?
- ■ Si no estás nervioso por nada, ¿tienes alguna otra sensación especial? ¿Cómo te sientes? ¿Cómo afecta este sentimiento a tu comportamiento?
- ■ ¿Sabes identificar tus puntos fuertes y débiles?
- ■ ¿Cómo es tu comportamiento en el grupo? ¿Cómo afecta este comportamiento al resto de los miembros del grupo?
- ■ ¿Cómo te ven los demás?

*Piensa en qué refleja tu proyecto la dimensión europea...*

### ↳ Conciencia intercultural y global

- ■ ¿Cómo enfocan el tema que habéis elegido para el proyecto otros jóvenes en otros países europeos?
- ■ Piensa en otras maneras de enfocar el mismo tema, ¿cómo han podido afectar las diferencias culturales a los distintos enfoques?
- ■ ¿Tienes una lista con la información que le enviáis a los interlocutores? ¿Cómo lo hacéis? ¿Qué respuesta obtenéis? ¿Es esto lo que esperabas?

*Piensa en la variedad de gente con la que vas a hablar, tanto antes, como después del proyecto...*

### ↳ Destrezas de comunicación

- ■ ¿Cómo te comunicas con tu grupo? ¿Y con el grupo interlocutor, si lo hay?
- ■ ¿Qué informes tenéis que redactar en relación con el proyecto? ¿Qué información queréis comunicar? ¿Qué destrezas necesitáis para que se entienda bien el propósito y valor del proyecto?

*Piensa en los problemas con los que os podéis encontrar durante el proyecto...*

### ↳ Resolución de problemas

- ■ ¿Cómo vais a resolver los problemas, si estos ocurren?
- ■ ¿Qué destrezas necesitáis para resolver problemas?
- ■ ¿Qué destrezas nuevas necesitas aprender para resolver problemas con los que no te has encontrado antes en otros ámbitos de tu vida?
- ■ Piensa en, al menos, tres problemas con los que hayas estado directamente relacionado durante el curso del proyecto y en el papel que has desempeñado para resolverlos.

*Piensa en las maneras de revisar regularmente el proyecto...*

### ↳ Revisión y evaluación

- ■ Al iniciar el proyecto, ¿estás seguro de tener claros los objetivos que quieres lograr personalmente y de la razón para ello?
- ■ ¿Cómo podéis involucrar al grupo interlocutor, si lo tenéis, en la evaluación? ¿Cómo vais a manejar la información que obtengáis?
- ■ Piensa en, al menos, cuatro maneras de las que habéis alcanzado los objetivos del proyecto y describe tu papel para lograrlos.



Se pueden obtener pruebas de las mencionadas destrezas de diferentes maneras: por escrito, grabación de sonido, dibujos, multimedia u oral. Lo importante es recordar que, para desarrollar la creatividad y expresión de un grupo determinado de jóvenes, teniendo en cuenta sus preferencias y habilidades para expresarse, es importante que los resultados queden grabados.

Las pruebas, generalmente, son revisadas o asesoradas por el trabajador juvenil o tutor que apoya al grupo. Es posible que también se dé la oportunidad de involucrar a todo el grupo en la evaluación, como parte de un enfoque entre iguales. Al terminarlo, cada participante recibe un certificado y tiene una carpeta con las pruebas de aprendizaje. Esta carpeta debe permanecer en propiedad de cada joven participante que finaliza el proceso. Por tanto, si tú, como tutor, quieres hacer un seguimiento individual del proceso de aprendizaje y del PRA, será esencial que tengas un registro de los resultados. Esto lo puedes hacer individualmente, con cada participante, o puedes hacer un seguimiento del progreso del grupo.

El uso del PRA puede introducir una nueva dinámica al proceso de tutoría: a ti, como tutor, te anima permite centrarte más en el aprendizaje de los participantes que en las tareas o actividades. Sin embargo, tienes que tener en cuenta que completar todo el proceso del PRA requiere gran dedicación, apoyo y tiempo. Como añadido al proyecto en sí, y a una experiencia que ya es un reto, el PRA puede resultar una tarea difícil que requiere tiempo. En este caso, deberás usar la imaginación para resaltar su importancia y mantener la motivación del grupo para finalizar el proceso. Si decides embarcarte en el PRA con un grupo, como tutor, también debes tener en mente que esto va a significar tiempo y compromiso adicionales.

Por último, es importante que tengas en mente que el uso del PRA como una herramienta de evaluación debe ser una decisión tomada junto con el grupo y, por supuesto, los miembros del mismo deben tener la opción de no tomar parte en él.

## EL ESCENARIO DE LA TUTORÍA DESDE OTRO PUNTO DE VISTA

Entonces, al final... ¿qué es una tutoría en la práctica? Esperamos que la mayoría de vosotros hayáis encontrado, por lo menos, algunas respuestas a esta pregunta a lo largo del libro, bien en los capítulos prácticos o teóricos, en las herramientas y métodos, en los comentarios de los jóvenes y tutores o en los ejemplos dados.

Como última contribución, hecha desde la raíz de la cuestión, esta sección te ofrece otro punto de vista de la tutoría. Un listado de consejos prácticos sobre los métodos de tutoría de proyectos te proporcionará una nueva perspectiva del escenario de la tutoría.

Así que... te invitamos a que nos sigas a lo largo de esta nueva aventura de tutoría extraída directamente de "la práctica". ¡No te la puedes perder!

Entrevista a **Marie Rouxel**, tutora profesional, Francia

### 👉 Fases de tutoría de una Iniciativa Juvenil

*¿Yo, un método?*

*Cada proyecto tiene un estilo de tutoría: es el método empírico con el que te adaptas a las necesidades concretas. De cualquier forma, he podido identificar fases en una tutoría, el papel del tutor en cada fase y algunas "herramientas" o "trucos" que utilizo.*

### 👉 Métodos de tutoría para proyectos

#### 1. Explica lo que implica la petición

Fase de escucha

*Lo primero que hay que hacer es escuchar. Hay que hacer preguntas, dejar que los jóvenes se expresen e intentar descubrir lo que se esconde tras su petición. Algunas veces, cuando los jóvenes hablan de un proyecto, lo que realmente quieren es una colocación...*

#### 2. Ayuda a reformular, apunta los objetivos

Fase de escritura

*A algunas personas les resulta imposible pasar por esta muy formal fase por escrito. Sin hacerlo tú por ellos, tienes que reformular el proyecto, traducirlo en un lenguaje claro y ayudarles a que lo plasmen en el papel.*

#### 3. Estudia la motivación personal y los "talentos" o destrezas

Fase de prueba

*Es importante averiguar exactamente lo que esperan del proyecto. Una simple comprobación de sus destrezas te permitirá proponer las opciones de formación que sean necesarias.*

#### 4. Evaluación de los medios necesarios: humanos, materiales y económicos

Fase de cocina

*La experiencia del tutor será útil para elaborar una lista completa de todo lo necesario para llevar a cabo el proyecto. Recuerdo a un joven que quería montar una organización para proporcionar un servicio de entrega a domicilio en una zona rural y no pensó en los gastos de transporte.*

#### 5. Estudio de proyectos parecidos

Fase del espejo

*A los dueños de un proyecto siempre les parece estar haciendo algo nuevo. El conocimiento que el tutor tenga de la zona puede ser de ayuda para organizar reuniones con personas que tengan proyectos parecidos. Ten cuidado con reacciones individualistas del tipo: "nos van a robar la idea" o "sí, pero ellos no tienen ni idea del tema..."*

#### 6. Identificación de gente que puede ayudar y creación de una red de destrezas

Fase de cazatalentos

*La idea es hacer un listado de "especialistas" para poder usar las dinámicas de red y, así, hacer que los que tienen un proyecto se pongan en contacto con "expertos".*

#### 7. Hacer un presupuesto inicial

Fase de cálculo

*Es buena idea hacer un presupuesto "de ensueño" que cubra todos los posibles gastos. Luego se puede hacer un presupuesto "ideal", que debe ser el objetivo. Después, realizad un presupuesto optimista, que, en realidad, es el que se cumplirá, si todo sale como se ha planeado. El último paso consiste en elaborar un presupuesto "pesimista" o superrealista que muestre lo que puede pasar si las cosas no van como se han planeado. Según el progreso del proyecto, pueden hacer referencia a uno u otro presupuesto (el "de ensueño" se puede presentar a patrocinadores, por ejemplo):*

## 8. Búsqueda de recursos

*Cuando presentan el proyecto, los jóvenes suelen tener una percepción parcial o imprecisa de las posibles fuentes de financiación. El tutor es responsable de ayudarles a encontrar el camino en la jungla de mecanismos de financiación que existen.*

Fase de establecimiento del tiempo

## 9. Elaboración de un calendario

*Lo más importante es que el tutor no se deje llevar por el síndrome de urgencia. Tienes que ser capaz de decir a los jóvenes que quieran enviar una solicitud de Iniciativas Juveniles en dos días que necesitan pensar el proyecto durante más de tres o cuatro meses. Además, tendrás que ayudarles a elaborar un plan de acción que incluya reuniones regulares para comprobar el curso de las actividades.*

Fase de seguridad

## 10. Periodo de comprobación

*Con el fin de evitar grandes fracasos, sobre todo en lo que se refiere a proyectos grandes, conviene proporcionar periodos de prueba (dependiendo de los proyectos) para ver cómo van las cosas y, si es necesario, hacer que el grupo revise la situación y vea las cosas objetivamente.*

Fase del portavoz

## 11. Comunicación

*Organiza contactos con los medios, por ejemplo, una reunión con un periodista. Pueden hacer, por ejemplo, que un estudiante de periodismo o comunicación trabaje con la promoción del proyecto (en concreto, en hacer que los posibles patrocinadores lo conozcan).*

Fase de bla, bla, bla

## 12. Ejecución

*A pesar de ser mejor mantener las distancias cuando el proyecto está en marcha y evitar cualquier tentación de "tomar el proyecto", es posible que el grupo quiera que permanezcas cerca, aunque solamente sea por seguridad, en esta fase de ejecución. También es importante que les dejes solos en el momento que creas que el grupo es capaz de seguir por sí mismo.*

Fase de la madrina

## 13. Evaluación

*Los grupos que hacen proyectos suelen considerar los informes algo inútil. Sin embargo, bien se realicen internamente, bien con interlocutores externos, esta fase es básica. El tutor debe asegurarse de que se evalúan las diferencias entre lo que se planeó inicialmente, al comenzar el proyecto, y lo que realmente se ha hecho. Esta fase puede extenderse y realizar una especie de seguimiento, si el proyecto se continúa durante cierto tiempo.*

## 👉 Algunos trucos

### El tutor no es Dios

*Ya sea por cuestión de disponibilidad, por no tener las destrezas necesarias o, simplemente, por reconocer que hay tutores mejores que uno mismo, el tutor tiene que saber cuándo entregar el mando a otra persona o pedir ayuda.*

### Contactos

*Tengo un listín de teléfonos de gente que está dispuesta a escuchar cordialmente a jóvenes que llevan a cabo proyectos. No es buena idea intentar sustituir a expertos; el grupo puede tomarlo a mal. Un tutor puede utilizar su listín para evaluar su propia tutoría.*

### La prueba "¿qué saco yo de todo esto?"

*Hay un viejo "truco del misionero" que consiste en mirar a quien ha comenzado un proyecto y asegurarse de que es "su" proyecto y que esperan sacar algo de él (y no solo para padres, amigos,...). ¿En qué consiste su proyecto personal en relación con el proyecto colectivo?*

### El contrato

*Tienes que alcanzar un acuerdo con el grupo sobre sus objetivos y lo que quieren conseguir con ellos. Hablando claro, nadie se va de mi oficina sin algún tipo de tarea. A cambio, al final de una reunión intento asegurarme de que quien ha estado conmigo se vaya con información concreta o el compromiso de lo que hará en la siguiente cita.*

### La conferencia

*Consiste en que alguien de fuera comparta la tutoría para tener una opinión externa sobre la manera de progresar del proyecto y examinar cualquier cuestión problemática.*

**Salidas de emergencia**

*Esta es una técnica de orientación. Si ves que el proyecto original puede no resultar viable, busca soluciones alternativas con el grupo para evitar terminar con un fracaso. Eso puede, simplemente, significar posponer el proyecto, hacerlo menos ambicioso o encontrar otras soluciones intermedias.*

## LOS JÓVENES TIENEN LA PALABRA: EL TUTOR IDEAL ES...

Los jóvenes entrevistados para realizar esta guía también reflexionaron sobre su tutoría ideal. Completaron la frase: "Para mí, el tutor ideal es..."

Disfruta de la colección de respuestas. Esperamos que sientas que tú puedes ser uno de estos tutores. Así que, para mí, el tutor ideal es...

<i>"... alguien que tenga la suficiente empatía como para entender las diferentes personalidades, dé confianza y haya una crítica constructiva. Alguien que encuentre el equilibrio ideal entre autoridad y neutralidad, observación y participación"</i>	<i>Palmir (23 años), Dinamarca</i>
<i>"... una persona que tenga una visión clara de cómo ayudarme, motivarme y con quien sea fácil comunicarse"</i>	<i>Jacek (24 años), Polonia</i>
<i>"... alguien que ayude mucho, sea sensible, tenga muchos conocimientos y sea divertido"</i>	<i>Monica (25 años), Portugal</i>
<i>"... respetuoso hacia los participantes, experto en su materia, capaz de ayudar con el trabajo organizativo durante las actividades, discreto y con mucha energía"</i>	<i>Karen (18 años), Estonia</i>
<i>"... una persona que siempre me ayude a llevar a cabo mi idea sin cambiarla"</i>	<i>Tomasz (21 años), Polonia</i>
<i>"... alguien que siempre esté dispuesto a ayudar, esté disponible y preparado para echar una mano cuando sea necesario"</i>	<i>Rosa (18 años), Lituania</i>
<i>"... alguien con conocimientos, experiencia, vista y energía para terminar el proyecto con nosotros, alguien que quiera compartir todos sus conocimientos"</i>	<i>Martin (18 años), Rep. Checa</i>
<i>"... alguien que dé consejos y pistas prácticas, proporcione contactos, comparta las dificultades y errores, tenga buen humor y sea optimista"</i>	<i>Sonia (28 años), Portugal</i>
<i>"... una persona que muestre el camino adecuado"</i>	<i>Krzystof (19 años), Polonia</i>
<i>"... no solo un tutor, sino un buen amigo"</i>	<i>Gianluca (26 años), Italia</i>
<i>"... una persona de mente abierta, que sepa escuchar, sea flexible (pero no demasiado), tranquila y decidida"</i>	<i>Pia (20 años), Finlandia</i>
<i>"... una persona que ayude a identificar las necesidades y sentimientos, ayude a planear y gestionar el proyecto y siempre esté cerca para dar apoyo, consejo,..."</i>	<i>Marcin (26 años), Polonia</i>
<i>"... una persona que de apoyo, consejo, sea sensata, tenga experiencia y sea habilidosa"</i>	<i>Vytas (22 años), Lituania</i>
<i>"... una luz orientadora en medio de un bosque oscuro!"</i>	<i>Andy (27 años), Malta</i>
<i>"... una persona con profesionalidad, neutra, diplomática y una persona agradable en quien pueda confiar"</i>	<i>Ilja (24 años), Estonia</i>
<i>"... una persona que sepa lo que decir y cuándo decirlo"</i>	<i>Gintaras (20 años), Lituania</i>
<i>"... el mapa, y no el conductor!"</i>	<i>Anna (23 años), Polonia</i>

## REFLEXIÓN SOBRE EL CAMINO

Y... querido lector, ¿con qué te quedas ahora? ¿Con un libro más en tu estantería? ¿Con un montón de preguntas que han reemplazado a otras? Como ya hemos dicho en diferentes partes de este manual, no nos hemos encontrado en el lugar para recopilar toda la sabiduría del trabajo juvenil europeo que todavía no ha sido descubierta, así que, combínalo todo y.. *voilà*: ¡te presentamos, con orgullo, el milagro de la estrategia de tutoría para la participación activa!

El hecho de que la estrategia de tutoría para las Iniciativas Juveniles todavía sea algo "en construcción" ha hecho difícil la tarea de escribir esta guía. La utilización de este tipo de tutorías para los proyectos juveniles es un campo relativamente nuevo que incluye enfoques y experiencias diferentes, hasta el momento. En este contexto, nosotros, como equipo internacional activo a diferentes niveles del trabajo europeo juvenil, hemos tratado de cubrir un amplio espectro del mismo. Serás tú quien tenga que decidir si hemos tenido éxito o no.

Sin embargo, no ser capaz de dar las mejores soluciones que existan no quiere decir no ser capaz de presentarte una posición determinada con respecto a los valores, estrategias y técnicas de la tutoría de Iniciativas Juveniles. Por lo menos, hemos intentado convencerte para que nos sigas en un punto principal: la tutoría de Iniciativas Juveniles debe llevar a los jóvenes a una mayor autonomía, y no a una mayor dependencia del apoyo del tutor. Vemos tu tarea (y la nuestra) como algo que debe hacerse innecesario para los jóvenes; ¡es entonces cuando has hecho un buen trabajo como tutor! Además, creemos en lo que hemos llamado participación progresiva y en el papel decisivo de los tutores en su desarrollo.

Entonces... ¿estamos en el punto de partida para la creación de un nuevo campo profesional de tutores juveniles que incluye parte del presupuesto europeo, posibilidades de trabajo para trabajadores juveniles en paro y la publica de toda una serie de manuales como este? No exactamente. No sin razón, la educación entre iguales es una de las maneras más recomendadas de tutoría y de apoyo a las Iniciativas Juveniles y está fomentada por la Comisión Europea, la red SALTO-YOUTH y las Agencias Nacionales del programa JUVENTUD. Pero esto, desde luego, no quiere decir que si ya no eres joven, no puedas ser tutor de Iniciativas Juveniles.

La conclusión más valiosa que hemos sacado de nuestro trabajo en este manual es que la tutoría de Iniciativas Juveniles tiene lugar bajo una cierta tensión interna entre dos polos: la lucha por aumentar la participación activa y los aspectos cualitativos de ser un tutor bueno y útil. Hacer una Iniciativa Juvenil significa tener derecho a descubrir nuevas maneras de hacer las cosas, de aprender de la experiencia y de los errores. Ser un buen tutor significa alcanzar un equilibrio entre estos dos polos. Puede que no sea fácil, pero, por eso, ¡vamos a trabajar en ello!

Si te sientes motivado por lo que has leído en este manual a compartir tu punto de vista con los autores, y sugerir nuevas lecturas, recursos o material... no dudes en ponerte en contacto con nosotros en el correo electrónico [youthinitiatives@salto-youth.net](mailto:youthinitiatives@salto-youth.net)

¡Esperamos que hayas disfrutado de nuestro trabajo y te deseamos mucha suerte en tu futuro como tutor!

*El equipo editorial:*

*Buzz, Heike, Henar, Jochen, Mario, Milena, Nerijus, Pascal y Ülly*

## DICCIONARIO DE LA BICICLETA DE LA TUTORÍA

En toda la guía hemos estado reflexionando sobre la tutoría como una manera de apoyar a los jóvenes en sus proyectos de Iniciativas Juveniles. Por tanto, en esta guía, el "tutor" ocupa la posición central. Sin embargo, la realidad de las Iniciativas Juveniles es mucho más compleja y puede haber otras personas que, tomando diferentes papeles, ayuden a los jóvenes en uno u otro momento del proceso del proyecto.

A continuación vamos a hacer un breve resumen de estos papeles con el fin de crear una base para el debate sobre quién y cómo pueden ayudar a los jóvenes que realizan iniciativas. Para ello, no hay necesidad de volver a inventar la rueda, así que aprovecharemos lo que nuestros colegas europeos han desarrollado, ya que se adapta bien a nuestra manera de entender la cuestión.

### 👉 Tutor (coach)

En el contexto de las Iniciativas Juveniles, se refiere a la persona que desarrolla una relación de mutuo respeto y confianza con un grupo promotor de Iniciativas Juveniles con el fin de ayudar a los jóvenes a trabajar eficientemente, como equipo, para alcanzar los objetivos de su proyecto. Ser tutor en Iniciativas Juveniles significa apoyar en un proceso de trabajo en grupo, siguiendo el ciclo del diálogo y las actividades con el fin de animar al grupo a alcanzar su potencial a través de la autonomía el aprendizaje y el cambio. El tutor puede elegir llevar a cabo actividades como informar, sugerir, coordinar, formar, motivar,..., pero todo en diálogo con los jóvenes, ya que, independientemente del método que utilice o de la duración del proceso de tutoría a lo largo de todo el proyecto, las actividades que ejecute el tutor en las Iniciativas Juveniles siempre deben desembocar en una mayor autonomía y participación activa de los jóvenes.

Al contrario que lo que ocurre en otros tipos de tutorías, en una Iniciativa Juvenil, el tutor no tiene que participar durante todo el proyecto, sino que puede comenzar o ser propuesto a los jóvenes como respuesta a sus necesidades particulares. El papel de tutor puede ser desempeñado por diferentes personas, por ejemplo, los jóvenes con amplia experiencia en Iniciativas Juveniles pueden decidir actuar como tutores de sus iguales o también podría ser desempeñado por trabajadores juveniles.

### 👉 Tutor...

*...ía es un proceso estructurado para proporcionar orientación y apoyo personal a alguien que es más joven y tiene menos experiencia o es nuevo en el juego –independientemente del contexto de que se trate- aunque lo más común es su uso en contextos educativos, de formación y empleo. Los tutores pueden ser amigos que proporcionan críticas, pero no hacen juicios, un modelo y una fuente de información útil y consejo, y pueden actuar como los tutores de las iniciativas juveniles (para ayudar a mejorar el rendimiento).*

Lynne Chisholm (en Bridges for Recognition. Promoting Recognition of Youth Work across Europe, Leuven 19-23 Enero 2005, p. 47).

Tutoría es el proceso de trato con "individuos" en términos de su personalidad con el fin de proporcionar consejo y/o orientación en determinados retos de la vida. Incluye orientar a alguien para que descubra sus propias capacidades y sobrelleve resistencias e interferencias internas, a través de la confianza en la persona y la confianza y afirmación de sus intenciones positivas. Los tutores ayudan a formar o influir en las creencias y valores de una persona de una manera positiva. Esto lo consiguen siendo el eco de la sabiduría interna de la persona o reconociendo o revelando esta sabiduría, generalmente a través del ejemplo del propio tutor. Este tipo de tutoría a menudo se convierte en algo interno de la persona, de forma que la presencia externa del tutor deja de ser necesaria. Las personas llegan a orientarse y guiarse por "tutores internos" en muchas situaciones de su vida.

### 👉 Apoyo entre iguales...

... en el contexto de las Iniciativas Juveniles es realizado por un joven que, con su experiencia, conocimientos, motivación,... apoya a otros jóvenes. Las actividades del joven orientador pueden variar de acuerdo con el contexto y necesidades concretas de los jóvenes, así como las destrezas del orientador: reflexión sobre sus experiencias como aportación para el debate, uso de métodos de formación que incrementen el aprendizaje no formal del grupo, etcétera.

### 👉 Persona de apoyo...

... es el término general utilizado para describir a cualquiera que tiene relación con el grupo de jóvenes desarrollando una Iniciativa Juvenil y proporciona información y orientación. Se puede decir que los tutores, los

jóvenes orientadores, formadores,... pueden tener su papel de apoyo hacia los jóvenes ejecutando el proyecto de Iniciativas Juveniles y, por tanto, pueden ser denominados personas de apoyo.

### 👉 Profesor...

*...es el término tradicional utilizado para referirse a quienes moldean, guían y acompañan en los procesos de aprendizaje en colegios y escuelas y, en cierto sentido, en la educación superior.*

Lynne Chisholm (en Bridges for Recognition. Promoting Recognition of Youth Work across Europe, Leuven 19-23 Enero 2005, p. 47).

La enseñanza se relaciona con la ayuda en el desarrollo de destrezas y capacidades cognitivas. El objetivo de la enseñanza es, en general, la asistencia para aumentar las capacidades y "destrezas del pensamiento" de importancia en una determinada área del aprendizaje. La enseñanza se centra en la adquisición general de habilidades cognitivas, más que en acciones ante determinadas situaciones. Un profesor ayuda a una persona a desarrollar nuevas estrategias para pensar y actuar. El énfasis de la enseñanza se centra más bien en el aprendizaje de lo nuevo que en la redefinición de la actuación previa y sus resultados (como es el caso de la tutoría en iniciativas juveniles).

Sobra decir que, si los jóvenes tienen una buena relación con alguno de sus profesores, pueden pedirle a éste que participe en un proyecto de Iniciativas Juveniles apoyándoles o enseñándoles algún tema determinado relacionado con el proyecto o su aplicación.

### 👉 Educador...

*... es el término utilizado tradicionalmente para referirse a aquellos que moldean, guían y acompañan los procesos de aprendizaje en formación profesional inicial y de continuación y en otros sectores de la formación.*

Lynne Chisholm (en Bridges for Recognition. Promoting Recognition of Youth Work across Europe, Leuven 19-23 Enero 2005, p. 47).

El educador es, generalmente, un instructor de técnicas o destrezas en un determinado tema. En las Iniciativas Juveniles puede ocurrir que el tutor o el trabajador juvenil tomen el papel de educadores y lleven a cabo una actividad de formación en un momento determinado del proyecto en el que parecen necesitarse ciertas destrezas o actitudes. También puede ocurrir que el tutor ayude a los jóvenes a que contacten con algún educador cuando el grupo parezca necesitar, o haya dicho que necesite, desarrollar sus acciones a través de la participación en una actividad formativa.

### 👉 Trabajadores juveniles...

*... son gente que trabaja con jóvenes en una gran variedad de contextos no formales. Generalmente se centran en el desarrollo personal y social a través de relaciones individuales y actividades de grupo. Su principal tarea puede consistir en proporcionar aprendizaje, sin embargo, es común que los trabajadores juveniles apliquen un enfoque pedagógico o basado en el trabajo social. En muchos casos, su papel y funciones son variados.*

Lynne Chisholm (en Bridges for Recognition. Promoting Recognition of Youth Work across Europe, Leuven 19-23 Enero 2005, p. 47).

Un trabajador juvenil proporciona oportunidades voluntarias a los jóvenes para que establezcan relaciones. A través de estas relaciones los trabajadores sociales tratan de comprometerse con los jóvenes en un proceso, deliberado y con un propósito determinado, de experiencias, reflexión y aprendizaje. Por el contrario, los tutores no crean oportunidades voluntarias, éstas ya las ha proporcionado el programa JUVENTUD, ni tampoco buscan su compromiso, ya que éste es guiado y conducido por los jóvenes.

A pesar de que la idea de una Iniciativa Juvenil proviene de los propios jóvenes, a menudo pueden dirigirse a un profesional, o recibir la propuesta de dirigirse a un profesional, para que les proporcione ayuda y orientación –un trabajador juvenil. En algunos casos, la necesidad de empezar a cooperar con algún trabajador juvenil puede estar motivada por normas legales o económicas, tales como la necesidad de implicar a adultos en la contabilidad o procedimientos contractuales relacionados con la aplicación del proyecto. Dependiendo de las prácticas del trabajo juvenil local/nacional, del tipo de institución,... el trabajador juvenil puede estar involucrado en una Iniciativa Juvenil de manera profesional o voluntaria. De cualquier forma, lo normal es que esta participación con el grupo tenga lugar durante todo el proyecto y, a menudo, incluso, puede ser considerado como uno de los protagonistas del proyecto, con un papel determinado en cada una de sus fases.

## PROVEEDORES DE LOS REPUESTOS DE LA BICICLETA

### 📖 Bibliografía

- APEL, Heino; DERNBACH, Dorothee; KÖDELPETER, Thomas; WEINBRENNER, Peter; (1998): Wege zur Zukunftsfähigkeit - Ein Methodenhandbuch. Stiftung Mitarbeit, Bonn.
- COLLEY, H. (2001): Righting re-writings of the myth of mentor: a critical perspective on career guidance mentoring. *British Journal of Guidance and Counselling*, 29 (2) 177-198.
- COUNCIL OF EUROPE (1998): Keys to participation – A practitioners’ guide. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2000): Keys to youth participation in Eastern Europe. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (1999) : Participation and citizenship – Training for minority – Youth projects in Europe. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2001): Youth cultures, lifestyles and citizenship. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2001): Youth research in Europe: the next generation – Perspectives on transitions, identities and citizenship. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2002): Can youth make a difference? Youth policy facing diversity and change. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2003): T-Kit n. 8 – Social Inclusion. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2000): T-Kit n. 3 – Project Management. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2000): T-Kit n. 4 – Intercultural Learning. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2005): Domino – A manual to use peer group education as a means to fight racism, xenophobia, anti-Semitism and intolerance. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2005): Revisiting youth political participation. Challenges for research and democratic practice in Europe. Council of Europe, Strasbourg.
- DILTS, Robert (2003): From Coach to Awakener. Meta, California.
- DUBOIS, David L.; KARCHER, Michael J. (2005 ): Handbook of Youth Mentoring. Sage, USA.
- EMPLOYMENT SUPPORT UNIT (2000): Mentoring young people: lessons from Youthstart. ESU, Birmingham.
- EUROPEAN COMMISSION (2002): A new impetus for European youth. White Paper. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- EUROPEAN COMMISSION (2004): Including all with the ‘Youth’ programme. An inspirational booklet. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- FISCHER-EPE, Maren (2002): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- GAY, B. and STEPHENSON, J. (1998): The mentoring dilemma: guidance and/or direction? *Mentoring and Tutoring*, 6 (1) 43-54.
- HABERLEITNER, Elisabeth; DEISTLER, Elisabeth; UNGVARI, Robert; (2001): Führen, Fördern, Coachen: so entwickeln sie die potentiale ihrer mitarbeiter. Ueberreuter, Wien.
- HERZBERG, Frederick (1993): The motivation to work, Transaction, New Brunswick.
- MASLOW, Abraham (1987) : Motivation and personality, Longman, New York.
- PORTER, Lyman (1995): Human Relations. Dartmouth, USA.
- SCHULZ VON THUN, Friedemann (2004): Das innere team in aktion. Praktische arbeit mit dem modell. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.
- SKINNER, A. and FLEMING, J. (1999): Mentoring socially excluded young people: lessons from practice. National Mentoring Network, Manchester.

- WILCOX, David (1994): The guide to effective participation. Delta Press, Brighton.
- YOUNG, Kerry (1999): The art of youth work. Russel House Publishing, Dorset.

## 📌 Recursos online

- [http://europa.eu.int/comm/youth/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/youth/index_en.html)

Página de juventud de la Comisión Europea con información acerca de la juventud (también trabajo juvenil y políticas de juventud) en la Unión. Incluye temas de políticas de juventud y documentos, información del programa "Juventud", convocatorias de propuestas, etc.

- [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co-operation/Youth/TXT\\_charter\\_participation.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/Youth/TXT_charter_participation.pdf)

Carta Europea sobre la Participación de los Jóvenes en la Vida Local y Regional (versión revisada a fecha 2003). Está dividida en tres secciones. La primera, proporciona información sobre las autoridades locales y regionales y directrices sobre cómo llevar a cabo políticas juveniles en diversas áreas. La segunda parte, proporciona las herramientas necesarias para fomentar la participación juvenil. Finalmente, la tercera sección proporciona asesoramiento sobre la manera de proporcionar condiciones institucionales para la participación juvenil.

- [http://europa.eu.int/constitution/futurum/documents/offtext/doc151201\\_en.htm](http://europa.eu.int/constitution/futurum/documents/offtext/doc151201_en.htm)

La "Declaración de Laeken sobre el Futuro de la Unión Europea", también conocida como Declaración de Laeken, fue adoptada por el Consejo de Europa el 15/dic./2001 y ha significado la apertura del camino para una reforma mayor sobre el futuro en la Unión Europea.

- [http://europa.eu.int/comm/youth/whitepaper/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/youth/whitepaper/index_en.html)

El Libro Blanco sobre la Juventud (adoptado en noviembre de 2001) fue iniciado por la Comisión Europea con el fin de profundizar en la cooperación para bien de la juventud, con su participación. El Libro Blanco no solamente cubre la situación de los jóvenes, sino que también estudia sus intereses y deseos. También es un intento de marcar las líneas de acción para desarrollar el campo de la juventud.

- <http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/cha/c11075.htm>

Este análisis de las respuestas de los estados miembros a los cuestionarios de la Comisión Europea sobre la participación juvenil y la información (desde 2003) presenta información básica sobre la legislación vigente en cada país, destaca las políticas actuales, con ejemplos de mejores prácticas, y describe las expectativas a nivel europeo. Los cuestionarios fueron introducidos por la Comisión Europea al aplicar el método abierto de coordinación (OMC), resultado del Libro Blanco sobre la Juventud.

- <http://www.salto-youth.net>

Las siglas de SALTO-YOUTH corresponden con el inglés "Support and Advanced Learning and Training Opportunities within the European YOUTH programme" (Apoyo, Aprendizaje Avanzado y Oportunidades Formativas en el marco del programa JUVENTUD. Se fundó en el año 2000 y, hoy en día, es una red compuesta por 8 Centros de Recursos que trabajan en áreas de prioridad europeas en el campo de la juventud: proporcionan trabajo juvenil y recursos de formación, organizan actividades de formación y de contactos para apoyar a organizaciones y Agencias Nacionales en el marco del programa JUVENTUD de la Comisión Europea, así como en otros programas.

- <http://www.salto-youth.net/a3compedium>

Aquí puedes encontrar muchos ejemplos de proyectos de Iniciativas Juveniles realizado en toda Europa en el año 2004. Echale una ojeada si eres un joven con edad comprendida entre los 15 y 25 años y estás buscando interlocutores europeos para comenzar una Iniciativa Juvenil internacional o, simplemente, necesitas algo de inspiración para las ideas de un proyecto.

- [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co-operation/Youth/](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/Youth/)

Página juvenil del Consejo de Europa que contiene información importante acerca de la juventud en la institución. Incluye las prioridades en el sector de la juventud, convocatorias de solicitud para apoyo de financiación, formación y otros materiales de apoyo, etc.

- <http://www.leargas.ie/youth/dwl/gi-guide.pdf>

Una guía que proporciona información y directrices para grupos de jóvenes y jóvenes sobre cómo participar y organizar un proyecto de Iniciativas Juveniles. Explica lo que son las iniciativas de grupo y los proyectos en red, proporciona herramientas para la gestión de proyectos y destaca el apoyo disponible para ayudarte. Esta guía ha sido elaborada por Léargas Youth Work Service (YWS), Irlanda.

- <http://www.britishcouncil.org/connectyouth-youth-initiatives-record-cards.pdf>

Un registro de logros (PRA) que permite a los jóvenes proporcionar pruebas sobre la variedad de conocimiento,

destrezas y comprensión adquiridos como resultado de su participación en un proyecto de Iniciativas Juveniles. Esta herramienta ha sido diseñada por Connect Youth, British Council, Reino Unido.

•• <http://europa.eu.int/youth/>

Portal Europeo de Juventud , lanzado por la Comisión Europea, que ofrece información, noticias y debates sobre Europa. Incluye información detallada a nivel nacional, regional y local bajo epígrafes como estudiar, trabajar, voluntariado e intercambios, tus derechos, portales para jóvenes, viajar por Europa e información sobre Europa. Además, puedes enviar tus contribuciones, participar en foros de debate y hacer preguntas a expertos en tu propio país.

•• <http://www.salto-youth.net/toolbox>

Informe sobre los cursos de formación de SALTO "Inclusión e iniciativas de grupo" realizados en el año 2002. Proporciona una recopilación de métodos utilizados durante estos cursos que se proponen como posibles herramientas para fomentar la inclusión de jóvenes con menos oportunidades a través de proyectos de iniciativas juveniles. Además, este informe sobre formación puede ser una fuente interesante para descubrir más material inspirador y, porqué no, ser una contribución para tu propio proyecto.

## FABRICANTES DE LA BICICLETA Y GUIAS DEL CAMINO

### ✚ Henar Conde (Bélgica)

*EDITORA, COORDINADORA Y AUTORA*

Henar estuvo trabajando en el Centro de Recursos para Iniciativas Juveniles SALTO en Bélgica desde su creación, en el año 2003, hasta finales de enero de 2006. Se ha formado en el campo de la psico-pedagogía y, actualmente, está haciendo el doctorado en el campo de la educación comparativa. Mientras estuvo trabajando en SALTO-YOUTH se centró en las Iniciativas Juveniles, en especial en la promoción de la participación juvenil y en el desarrollo de una estrategia de tutoría para proyectos juveniles. Solía organizar cursos de formación y era responsable de la publicación de material sobre los citados temas. Participó en el "Curso de formadores para proyectos europeos YOUTH" y, desde entonces, le entusiasma el campo de la formación. Siempre busca su desarrollo personal y nuevos retos, ¡como esta guía! Actualmente, trabaja en la Agencia Ejecutiva de Educación, Audiovisuales y Cultura de la Comisión Europea.

Contacto: [henar.conde@ec.europa.eu](mailto:henar.conde@ec.europa.eu)

### ✚ Ülly Enn (Estonia)

*AUTORA*

Ülly lleva trabajando en la Agencia Nacional del programa JUVENTUD desde sus inicios, en 1997. En estos años, su trabajo se ha relacionado con todas las acciones del Programa, incluyendo las Iniciativas Juveniles. Tiene el título de master en investigación de trabajo social especializado en trabajo juvenil y jóvenes con menos oportunidades y, actualmente, es responsable de inclusión. También ha sido muy activa en el desarrollo del campo del trabajo juvenil en Estonia, y ha participado en el desarrollo del Concepto de Trabajo Juvenil en Estonia, así como en varios grupos de trabajo temáticos a nivel nacional y en la revisión y elaboración de publicaciones. Ülly también trabaja de formadora, tanto en Estonia, como a nivel internacional, sobre todo en las áreas de inclusión e Iniciativas Juveniles.

Contacto: [ully@noored.ee](mailto:ully@noored.ee)

### ✚ Pascal Chaumette (Francia)

*AUTOR*

Pascal es el director del Sistema Internacional de Desarrollo (ID6), una organización que trabaja en el campo de la formación y otros temas relacionados con Europa en universidades, centros educativos y organizaciones juveniles. Es licenciado en Ciencias Políticas y ha participado en el Curso de Formación de Larga Duración (LTTC) y en otros cursos impartidos por el Consejo de Europa, por lo que ha vivido diferentes experiencias en lo que se refiere al uso de los programas europeos: fondos estructurales, Sócrates, Juventud... Pascal está a cargo del Sector Europeo de la Misión Local de Roubaix (Francia), dedicada, fundamentalmente, a personas con menos oportunidades. También es el coordinador y fundador de la red europea de oportunidades para jóvenes (European Youth Opportunities Network; [www.yonet.org](http://www.yonet.org)).

Contacto: [coripas@wanadoo.fr](mailto:coripas@wanadoo.fr)



Henar Conde



Ülly Enn



Pascal Chaumette

### ✚ Mario D'agostino (Italia)

AUTOR

Como pedagogo y pensador libre, Mario es, desde 1989, un experto en el campo de la educación no formal y la "animación social". Su trabajo de trabajador social le ha conducido a trabajar con niños, jóvenes y adultos de diferentes entornos sociales, culturales y geográficos. Desde el año 1993 es socio del Youth Express Network, organización a la que ha representado desde 1999 hasta 2003 como miembro del Consejo Asesor del Consejo de Europa, donde ocupó el cargo de vicepresidente. Actualmente vive en Latina (Italia) y trabaja como asesor de instituciones y organizaciones. También es formador en cursos sobre cooperación, trabajo en red, participación, educación de derechos humanos, aprendizaje intercultural y liderazgo y trabaja, casi, en cualquier lugar.

Contacto: [riodago@tiscali.it](mailto:riodago@tiscali.it)

### ✚ Jochen Butt-Pośnik (Alemania)

AUTOR

Jochen Butt-Pośnik trabaja como formador y director de proyectos autónomo en los campos de las iniciativas juveniles, seminarios de toma de contacto y participación juvenil. Después de décadas de trabajo voluntario en iniciativas y proyectos juveniles, ha aprendido casi todos los errores posibles dichos campos. Como fundador y director de proyectos de la asociación sin ánimo de lucro "Profundo", coopera con la Agencia Nacional alemana del programa JUVENTUD y trabaja para otras entidades en el campo del trabajo juvenil nacional e internacional. En 2002, publicó, con su asociación, el libro de consulta para iniciativas juveniles "Was geht?" (que se podría traducir por "¿Qué pasa?"), desgraciadamente, en alemán.

Contacto: [jochen.butt@freenet.de](mailto:jochen.butt@freenet.de)

### ✚ Milena Butt-Pośnik (Polonia)

AUTORA

Milena Butt-Pośnik trabaja para el programa JUVENTUD en Polonia desde el año 2001. Tiene un master en sociología. Se ha criado en un pueblo pequeño, por lo que sabe bien lo que significa tener menos oportunidades y lo difícil que es para los jóvenes llegar a tener más. Trata de utilizar sus experiencias y conocimiento como coordinadora de las Iniciativas Juveniles de la Agencia Nacional del programa JUVENTUD de Polonia. Como parte de su trabajo, apoya a jóvenes y es tutora de los que quieren comenzar a hacer Iniciativas Juveniles o ya han comenzado con ellas y está implicada en el desarrollo y promoción de formación y seminarios de Iniciativas Juveniles a nivel nacional e internacional. Realizó el curso "Formación de formadores para proyectos europeos JUVENTUD" y asistió a la escuela nacional de tutores y educadores. Su deseo es descubrir más cosas en el campo de la educación no formal.

Contacto: [milena251@wp.pl](mailto:milena251@wp.pl)



Mario D'Agostino



Jochen Butt Pośnik



Milena Butt Pośnik

### ✚ Heike Hornig (Alemania)

AUTORA

Desde 1998 hasta 2002, Heike trabajó en la Agencia Nacional Alemana "La Juventud con Europa" en Bonn como responsable de las Iniciativas Juveniles, en el marco del programa JUVENTUD. Desde 2002, trabaja como supervisora autónoma de voluntarios europeos en Alemania, y, además, es formadora de aventura y proyectos basados en el aprendizaje a través de la experiencia de jóvenes y adultos. Heike es una trabajadora social y educadora al aire libre en el campo del trabajo juvenil. En verano de 2000, elaboró y publicó un manual de métodos, titulado "*Mach 'was daraus...!*" (que se puede traducir por "Aprovecha las oportunidades"), para la Agencia Nacional Alemana, con consejos y trucos para que los jóvenes planeen y desarrollen proyectos en el marco de las Iniciativas Juveniles. De vez en cuando, Heike sigue fomentando el desarrollo de Iniciativas Juveniles en Alemania.

Contacto: [heike@oimi.de](mailto:heike@oimi.de)

### ✚ Nerijus Kriauciunas (Lituania)

AUTOR

Nerijus trabaja como formador desde 2001. Terminó sus estudios de empresas en la Universidad de Vilnius y empezó un master sobre educación de adultos. Hasta ahora, ha estado involucrado en una Iniciativa Juvenil como participante y, como trabajador juvenil, ha apoyado a grupos de jóvenes que han realizado Iniciativas Juveniles. Durante su trabajo como voluntario en la Agencia Nacional del programa JUVENTUD de Lituania, obtuvo experiencia en la información y asesoría de jóvenes en Iniciativas Juveniles. En su trabajo con jóvenes, sus principales intereses son la diversidad cultural y la participación juvenil. Apoya a grupos de jóvenes en la creación, realización y evaluación de proyectos locales e internacionales utilizando métodos creativos, aprendizaje intercultural, aprendizaje basado en la experiencia y educación al aire libre.

Contacto: [nercas@email.lt](mailto:nercas@email.lt)

### ✚ Buzz Bury (Reino Unido)

COLABORADOR, CORRECTOR DE PRUEBAS

Buzz tiene más de 20 años de experiencia como trabajador juvenil y comunitario, tanto a nivel general, como de dirección. Su experiencia la ha acumulado en una gran variedad de actividades que van desde la promoción sanitaria, el trabajo basado en clubes y centros, la formación y el desarrollo de proyectos. Tiene 10 años de experiencia internacional adquirida en intercambios, apoyo a voluntarios y, sobre todo, apoyo a Iniciativas Juveniles. Actualmente, Buzz es formador y asesor educativo autónomo asentado en el noroeste de Inglaterra. Sus actividades formativas internacionales están en aumento actualmente y, recientemente, ha participado en la Formación para Formadores para Proyectos europeos JUVENTUD, organizados por SALTO-YOUTH Training and Cooperation y por el Interkulturelles Zentrum. También es un apasionado ciclista.

Contacto: [mail@buzzbury.co.uk](mailto:mail@buzzbury.co.uk)



Heike Hornig



Nerijus Kriauciunas



Buzz Bury