

BUILDING AND SUSTAINING A CULTURE
OF YOUTH PARTICIPATION AT REPROLATINA

SIDE BY SIDE

A CASE STUDY FROM SOUTHEASTERN BRAZIL

O

LADO A LADO

CONSTRUINDO E PRESERVANDO UMA CULTURA
DE PARTICIPAÇÃO DE JOVENS NA REPROLATINA
Estudo de caso do sudeste do Brasil

O

LADO A LADO

CONSTRUYENDO Y PRESERVANDO UNA CULTURA
DE PARTICIPACIÓN DE JÓVENES EN REPROLATINA
Estudio de caso en el sudeste de Brasil

O

CÔTE À CÔTE

REPROLATINA: BÂTIR ET SOUTENIR UNE CULTURE
DE PARTICIPATION DES JEUNES
Étude de cas dans le sud-est brésilien



Andrea Lynch
INTERNATIONAL WOMEN'S HEALTH COALITION

ACKNOWLEDGMENTS

First and foremost, thanks to Susan Wood for her critical contributions to this project.

At IWHC: Angeles Cabria, Melisa Dickie, Adrienne Germain, Sue Hornik, Cynthia Steele, and Corinne Whitaker.

At Reprolatina: Ricardo Azevedo, Chico Cabral, Rodrigo Correia, Maggie Díaz, Maryellen Oliveira, Patrícia Possignollo, Leandro Vieira dos Santos, and the entire Reprolatina staff.

In Santa Bárbara d'Oeste: Dr. Carlos Calvalcanti, Dr. Carlos Gonzalez, Ione Zacchi, Giovana Cardoso Bôer, Keila Veridiano Gibim, Flávio Henrique Fonseca, and Mariana Gonçalves Pereira and the rest of the staff of the Guarda Mirim.

Special thanks to the participants in “A Dialogue with Young Leaders: Building Capacity and Fostering Participation.”

For additional copies of *Side by Side*, please contact:

International Women's Health Coalition
333 Seventh Avenue, 6th floor
New York, NY 10001 USA
Tel. 212 979 8500
Fax. 212 979 9009
E-mail: communications@iwhc.org
Web: www.iwhc.org

Side by Side is also available at www.iwhc.org/resources/sidebyside.cfm.

Please use the following when citing this manual:

Andrea Lynch, *Side by Side: Building and Sustaining a Culture of Youth Participation at Reprolatina (A Case Study from Southeastern Brazil)*, International Women's Health Coalition, New York, 2005.

Copyright 2005 by the International Women's Health Coalition. All rights reserved. Portions of this text may be reproduced without written permission provided the source is cited.

LADO A LADO

CONSTRUYENDO Y PRESERVANDO UNA CULTURA DE PARTICIPACIÓN DE JÓVENES EN REPROLATINA

Un estudio de caso en el sudeste de Brasil

PREFACIO

Durante las últimas décadas, el mundo ha logrado avances formidables al reconocer la importancia de la salud y los derechos sexuales y reproductivos de la juventud. En 1994, en la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, los gobiernos del mundo adoptaron el Programa de Acción de El Cairo, un plan integral que vinculó la salud reproductiva y los derechos humanos de las personas a la lucha universal para reducir la pobreza y lograr el desarrollo sostenible. En 1995, en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995), los gobiernos aprobaron la Plataforma de Acción de Beijing, una guía para salvaguardar los derechos humanos de las mujeres, proveer igualdad de oportunidades y eliminar la discriminación y violencia de la vida pública y privada de las mujeres. Ambos acuerdos prestaron una significativa atención a la salud y los derechos de la juventud; asimismo, hicieron referencia al papel crucial que las personas jóvenes pueden y deberían desempeñar para que el mundo pase de las simples palabras a una acción verdadera.

Hoy día, luego de numerosas reafirmaciones, defensoras/es de todo el mundo—en buena medida colegas cercanas/os de la International Women's Health Coalition (IWHC)¹—trabajan en la difícil tarea de lograr que los compromisos de El Cairo y Beijing sean tangibles en sus comunidades. Las personas jóvenes están desempeñando un papel vital en esta lucha. La actual generación de adolescentes (10 a 19 años) del mundo asciende a 1,200 millones, cifra sin precedentes en la historia. En los países en desarrollo, desde un tercio hasta la mitad de la población es menor de 20 años. Muchas de estas personas jóvenes están dirigiendo sus propias organizaciones y redes. Y en todo el mundo es cada vez mayor la cantidad de organizaciones dirigidas por gente adulta que reconoce las importantes contribuciones que puede aportar la juventud en una amplia gama de actividades y programas orientados a jóvenes.

Reprolatina, ubicada en la ciudad de Campinas, en la zona sudeste de Brasil, es una de estas organizaciones. Fundada por Maggie Díaz y Chico Cabral en 1999, trabaja en el desarrollo y ejecución de soluciones sostenibles para asegurar la salud y los derechos sexuales y reproductivos en asociación con adolescentes, educadoras/es, el sistema de salud pública, grupos comunitarios y líderes locales. Desde su inicio, Reprolatina ha procurado forjar una sólida alianza entre personas adultas y jóvenes dentro de la organización, guiada por una

filosofía general que valora el proceso, el trabajo en equipo, la solidaridad y la participación. Conjuntamente han creado una cultura institucional que apoya y nutre al personal joven como individuos, ofreciéndoles oportunidades para crecer a nivel tanto personal como profesional. A su vez, las y los jóvenes del personal aplican los mismos valores y prácticas a su trabajo con adolescentes, educadoras/es y demás activistas, estableciendo alianzas que trascienden el ámbito de Reprolatina.

IWHC ha reconocido desde hace mucho tiempo el valor de compartir estrategias y enfoques exitosos: conocer el trabajo de otras organizaciones puede ser profundamente beneficioso en el lento y continuo proceso de lograr cambios sociales. Al compartir la experiencia de Reprolatina de incorporar el compromiso con la participación de la juventud en un proceso diario de alianza entre personas adultas y jóvenes, nuestro propósito es inspirar a otras organizaciones que trabajan con jóvenes, a donantes, organismos internacionales, diseñadores de políticas, educadoras/es y profesionales de la salud. Hemos intentado centrarnos en aspectos de la experiencia de Reprolatina que no requieren recursos sustanciales. Exploramos algunas facetas de su filosofía y su enfoque cotidiano que pueden ser útiles para diversas organizaciones que se esfuercen por involucrar plenamente a la juventud. La experiencia de Reprolatina es una entre muchas. Esperamos que ustedes, al igual que nosotras, la encuentren inspiradora.

— **Adrienne Germain**

Presidenta, IWHC

UNA NOTA SOBRE LA “JUVENTUD”

A lo largo de toda esta publicación se utilizan varios términos para describir a jóvenes. En general, el término “adolescentes” se refiere a personas de entre 10 y 18 años de edad; en cambio los términos “jóvenes” y “gente joven” se utilizan para grupos más numerosos, regularmente de 10 a 29 años. En Reprolatina, “equipo joven” y “personal joven” se refieren a Leandro, Maryellen, Patrícia, Ricardo y Rodrigo—quienes tienen actualmente 20 y pocos años y conforman el personal del programa de adolescentes de la organización.

Cuando se examina la participación de jóvenes, el personal de Reprolatina con frecuencia utiliza los términos “adolescentes”, “jóvenes” y “gente joven” de manera intercambiable. Esto ocurre en parte debido a la historia de la organización: casi todos los

¹ Coalición Internacional por la Salud de las Mujeres

actuales miembros de los equipos jóvenes comenzaron a trabajar en su adolescencia con los coordinadores adultos de Reprolatina. A la vez, ello refleja un enfoque, debido a que los mismos principios aplicados a la participación de jóvenes en el trabajo de la organización con adolescentes de la comunidad también se aplican a las alianzas con integrantes “jóvenes” del personal.

INTRODUCCIÓN

Maggie Díaz aprende de las personas jóvenes con quienes trabaja cada día, pero hay una lección en particular que jamás olvidará. En 1996, el Proyecto Santa Bárbara² estaba llevando a cabo un programa piloto para adolescentes con base en las necesidades identificadas mediante trabajos de investigación participativa y guiado por recomendaciones de jóvenes de la comunidad. Junto con otro equipo de profesionales, Maggie y su colega, el psicólogo Francisco “Chico” Cabral, habían capacitado un grupo de promotores de salud adolescentes de varias escuelas públicas de Santa Bárbara, establecieron un grupo de apoyo para jóvenes embarazadas y estaban trabajando para que se asignaran horarios especiales a adolescentes en el centro de salud de la localidad. Con las elecciones municipales próximas a celebrarse, el programa de adolescentes necesitaba conseguir rápidamente el apoyo del público para enfrentar un posible cambio en el liderazgo político. A fin de elevar el perfil del programa, jóvenes promotores de salud, integrantes del grupo Instructores de Referencia en Salud Sexual de Adolescentes (IRSSA), decidieron lanzar los sábados por la mañana un programa radial para brindar información básica sobre salud sexual y reproductiva y responder preguntas planteadas por jóvenes a través del teléfono. El apoyo de la comunidad siempre había sido un componente esencial del Proyecto Santa Bárbara, por lo que el programa radial fue muy útil para demostrar el valor de IRSSA en la comunidad y a la vez ofrecer a adolescentes de la localidad otra fuente de información sobre salud.

El tema del día fue la sexualidad. Maggie y Chico estaban rondando en el estudio, observando cómo las y los adolescentes a quienes habían formado respondían las inquietudes de jóvenes que llamaban al programa. Querían estar presentes en caso de que surgiera alguna pregunta difícil pero, hasta el momento, los educadores de pares habían podido responder todo. Luego un adolescente llamó y dijo: “Tengo sólo una pregunta. ¿Cuál es la diferencia entre el sexo y la sexualidad?” Maggie se desplomó contra la pared. “Si me hubieran hecho esa pregunta, contestarla me habría tomado el resto del programa”, recuerda. Ella se preparó para intervenir, pero Leandro Vieira dos Santos, el promotor de 14 años

de edad a quien le tocaba responder la llamada, permaneció imperturbable. Hizo una pequeña pausa y dijo: “La sexualidad es más que el sexo. El sexo es el coito. La *sexualidad* es la forma en que una persona siente, piensa y actúa”.

Maggie se quedó atónita. “Me dije a mí misma: para ser un programa radial, ésa fue la mejor definición de sexualidad que he escuchado”. Y agrega: “Han pasado muchos años, pero recuerdo ese episodio cada vez que me hacen una pregunta difícil—especialmente cuando es alguien que no ha tenido acceso al mismo nivel de educación que yo he alcanzado. Viene a mi mente la forma clara y directa en que la gente joven responde”.

Cuatro años después, el programa de adolescentes y otros aspectos del Proyecto Santa Bárbara estaban firmemente en manos de la secretaria municipal de salud. Con el ánimo de continuar el trabajo iniciado en Santa Bárbara, Maggie y Chico consiguieron fondos de la Fundación Bill y Melinda Gates para establecer su propia organización en la cercana ciudad de Campinas, de aproximadamente un millón de habitantes y situada a unos 45 minutos en automóvil de Santa Bárbara. La organización, llamada Reprolatina, continuaría desarrollando e implementando iniciativas para promover la salud y los derechos sexuales y reproductivos en Santa Bárbara y las municipalidades vecinas, en cooperación con los sistemas de salud y de educación públicas y otros aliados en la comunidad. La salud sexual y reproductiva de la juventud sería un componente central de la agenda de la organización.³

Desde el principio, Maggie, presidenta de Reprolatina, y Chico, vicepresidente y coordinador de Viviendo la Adolescencia, el programa de adolescentes de Reprolatina, visualizaron un nuevo enfoque para el personal de la organización. Años de experiencia esforzándose por mejorar la calidad y eficiencia de la atención en los sistemas de salud pública les habían convencido del valor de un enfoque participativo que alentara el trabajo en equipo, priorizara el desarrollo del personal y prestara atención tanto al proceso como a los resultados. Esta vez decidieron aplicar esa filosofía para trabajar con personas jóvenes—específicamente con adolescentes educadores de pares a quienes habían capacitado en Santa Bárbara. Maggie recuerda: “Siempre había soñado con una institución que pudiera poner en práctica todo lo que estábamos haciendo afuera, en lo relativo a derechos, dentro de la institución misma”. ¿Por qué no contratar jóvenes como personal del programa de adolescentes?

Fue así que contrataron a Leandro Vieira dos Santos y Carol Zacchi, que entonces tenían 18 años, para ayudar a

² Una lista completa de términos se encuentra en el glosario en la página 30 (en inglés).

³ Reprolatina es también la base del Proyecto Reprolatina, una iniciativa regional que replica la experiencia de Santa Bárbara en 74 municipios de Brasil, Bolivia, Chile y Paraguay, en cooperación con el Consejo de Población-Brasil y la Universidad de Michigan.

desarrollar e implementar el programa de adolescentes de Reprolatina. Ambos estaban trabajando voluntariamente como promotores de salud de IRSSA en el Proyecto Santa Bárbara. Se les seleccionó por sus cualidades de liderazgo y su compromiso hacia la promoción y defensa de los derechos sexuales y reproductivos y con la educación en estos temas. Carol dejó Reprolatina para estudiar enfermería y Leandro, ahora de 23 años, es el miembro principal del equipo de jóvenes de la organización. Desde el año 2000, cuatro jóvenes más que se iniciaron como promotores de salud en Santa Bárbara d'Oeste se han incorporado al personal de jóvenes de Reprolatina—Ricardo Azevedo y Rodrigo Correia en 2001, Maryellen Oliveira en 2002 y Patrícia Possignollo en 2003.

Con el apoyo de Maggie y Chico, el programa de adolescentes de Reprolatina ha progresado con la guía y creatividad del equipo de jóvenes. Cada día, entre 1,500 y 1,600 adolescentes visitan Viviendo a Adolescência (Viviendo la Adolescencia), el sitio web lingüística y culturalmente apropiado para jóvenes que fue lanzado por Leandro en 1999 y actualmente es supervisado por Rodrigo. El personal joven ha coordinado la capacitación de siete grupos de promotores de salud adolescentes en Santa Bárbara d'Oeste, a través de alianzas con el sistema de educación pública y Guarda Mirim, un centro de capacitación vocacional no gubernamental que sirve a cientos de adolescentes cada año. Han desarrollado materiales educativos y de promoción y defensa para ferias, conferencias y *bate papos informativos*—charlas informales sobre sexualidad, derechos, salud, género y prevención realizadas en escuelas y en Guarda Mirim. A nivel nacional han influido en el desarrollo del Movimiento de Adolescentes Brasileños (MAB: Movimento de Adolescentes Brasileiros) para que los derechos sexuales y reproductivos de los jóvenes sean una prioridad y actualmente están formando una red nacional de jóvenes enfocada en la defensa de los derechos sexuales y reproductivos en Brasil. Asimismo, han representado a Reprolatina en las reuniones del concejo municipal de salud de Santa Bárbara, en diálogos nacionales de promoción y defensa y políticos a lo largo del país, como también en reuniones internacionales, conferencias y capacitaciones en América del Norte y del Sur.

Cada integrante del equipo de jóvenes de Reprolatina creció en las comunidades a las que sirve la organización. Si bien éstas se encuentran en una región relativamente desarrollada de Brasil en comparación con las zonas más pobres del norte y nordeste del país, aún presentan elevadas tasas de pobreza, desempleo y violencia, además de un limitado acceso a información y servicios sobre salud sexual y reproductiva. Al crecer, el personal joven de Reprolatina tenía pocas esperanzas de alcanzar el sueño común de completar una educación universitaria—era imposible que sus familias apoyaran sus estudios

debido a falta de recursos financieros y se esperaba que a temprana edad comenzaran a contribuir a los ingresos del hogar. “Cuando yo tenía 17 años quería ser psicóloga, pero no tenía dinero para la universidad ni idea de cómo obtener una beca”, recuerda Maryellen, cuya hermana mayor quedó embarazada a los 16 y tuvo que abandonar la escuela, como también lo había hecho su madre años antes. Capacitada como promotora de salud de adolescentes junto con Carol y Leandro en 1996, Maryellen fue contratada por Reprolatina para formar parte de su personal joven en 2002. Actualmente cursa el tercer año de estudios de psicología.

Trabajar en Reprolatina le ha posibilitado al personal joven adquirir confianza y capacidades y crecer como personas. Ricardo, quien ya no labora a tiempo completo pero ha continuado trabajando voluntariamente con promotores de salud adolescentes a quienes él mismo capacitó en Santa Bárbara d'Oeste, dice: “Mi participación en Reprolatina me ha ayudado en todo lo que hago”. Patrícia, quien concluyó su trabajo a tiempo completo en el otoño austral de 2004, coincide con ello: “Reprolatina me hizo crecer, me convirtió en mujer. Yo era como una niña cuando comencé a trabajar y esto me ayudó a desarrollar la capacidad para pensar, tener ideas, reflexionar y analizar, tomar decisiones y ser autónoma”. Al contratar personas jóvenes para trabajar remuneradamente a tiempo completo, Reprolatina también ha podido ofrecer la estructura y estabilidad financiera que el personal joven necesita para hacer realidad sus sueños académicos. Los seis están actualmente inscritos en la universidad.

Crear cargos con sueldos a tiempo completo para jóvenes puede estar fuera del alcance de muchas organizaciones—de la misma manera que para una gran cantidad de jóvenes del mundo lo está la posibilidad de completar una educación universitaria. El proceso de Reprolatina ha requerido aprendizaje y revisión continuos, y para el personal joven continúa siendo un proyecto ambicioso, y en ocasiones agotador, el esfuerzo por completar sus estudios a la vez de sostenerse económicamente. Sin embargo, ofrecer apoyo moral y diversas oportunidades para participar y aprender está al alcance de cualquier organización que trabaja con jóvenes. El valor del ejemplo de Reprolatina radica no tanto en cuáles metas específicas han logrado, sino en el proceso mediante el cual las han alcanzado.

Lado a Lado examina tanto la filosofía como la aplicación diaria del compromiso de Reprolatina con la participación de la juventud y la alianza de cooperación entre personas jóvenes y adultas. Se guía por las reflexiones compartidas en la reunión Diálogo con Líderes Jóvenes: Construyendo habilidades y fomentando la participación,⁴ celebrada en

⁴ A Dialogue with Young Leaders: Building Capacity and Fostering Participation

2004 y organizada por la IWHC y la Youth Coalition.⁵ Esta reunión de tres días de duración reunió a 15 jóvenes provenientes de 13 países, incluido Leandro, de Reprolatina. Acordaron un conjunto de principios rectores que orienten los esfuerzos por crear y sustentar oportunidades para la participación significativa de jóvenes en las instituciones y los movimientos internacionales, incluyendo: compromiso con los derechos humanos, flexibilidad y apertura a los cambios, respeto mutuo, pluralidad, aprendizaje recíproco continuo, equilibrio entre el apoyo y la autonomía y una representación efectiva.⁶

Con base general en estos principios rectores, *Lado a Lado* relata la historia de Reprolatina con palabras de la propia institución, utilizando entrevistas y observaciones realizadas durante varias semanas. En la Parte I se examina la forma en que ocho elementos centrales de la filosofía de Reprolatina guían el enfoque de la organización hacia la participación de jóvenes. Cada elemento central es seguido por sugerencias de estrategias de ejecución, basadas en la experiencia de Reprolatina, y se orienta por las recomendaciones del Diálogo con Líderes Jóvenes. La Parte II va enfocada al proceso: ¿cómo crean y sustentan día a día una cultura de participación de la juventud y alianzas entre personas adultas y jóvenes? En particular, esta parte se centra en los esfuerzos del personal de Reprolatina por fomentar el aprendizaje mutuo y continuo y establecer un equilibrio entre la autonomía y el apoyo. Para concluir, los Anexos I y II describen cómo dos iniciativas del personal joven—el establecimiento de un grupo de educación de pares en un centro local de capacitación vocacional y la construcción de Vivendo a Adolescência, el sitio web amigable a jóvenes—han desarrollado la capacidad de dicho personal y al mismo tiempo han ayudado a la organización a llevar sus mensajes y servicios a un mayor número de jóvenes.

PARTE I

DEFINICIÓN DE LA FILOSOFÍA

La cultura institucional de Reprolatina refleja su misión: reconocer los derechos y capacidades de las personas, promover la igualdad y empoderar y habilitar a las personas para mejorar sus vidas y comunidades. Ocho elementos de la filosofía de Reprolatina han orientado sus esfuerzos encaminados a poner en práctica la participación de jóvenes:

- 1. Todas las personas son inherentemente capaces.**
- 2. Cada persona tiene el derecho a participar.**

- 3. La participación debe ser efectiva, no decorativa.**
- 4. La participación es un proceso.**
- 5. El entorno laboral debe apoyar el crecimiento y desarrollo individuales de las personas.**
- 6. Las cuestiones de género deben ser abordadas abiertamente.**
- 7. Los derechos y las responsabilidades van de la mano.**
- 8. La jerarquía puede ser horizontal.**

Las secciones que se presentan a continuación definen, con las palabras del personal de Reprolatina, la forma en que cada elemento de la filosofía institucional se relaciona con la participación de jóvenes, identificando en el proceso los desafíos relevantes o los factores que facilitan la participación. Asimismo, cada sección sugiere estrategias que las organizaciones pueden utilizar para implementar cada elemento central de la filosofía, recogidas de la experiencia de Reprolatina. La Parte II ofrece una discusión más detallada sobre los procesos organizacionales cotidianos de Reprolatina.

Todas las personas son inherentemente capaces

La convicción explícita en la capacidad de la juventud para contribuir positivamente y alcanzar logros es el cimiento del trabajo de Reprolatina, tanto fuera como dentro de la organización. Así lo explica Chico:

Nuestra decisión de contratar jóvenes se basa en un enfoque filosófico y en una visión: tomar estas personas de un proyecto en el que nos encontrábamos trabajando y convertirlas no sólo en objetos de ese trabajo, sino además en sujetos. Ello se basó en la creencia de que eran capaces de participar, capaces de actuar, capaces también de enseñarnos y de aportar su propia visión y su propia voz al trabajo que estábamos realizando.

La creencia de que los jóvenes son inherentemente capaces—con frecuencia mencionada por los coordinadores adultos, el equipo de jóvenes y demás personal de Reprolatina—motiva al equipo de jóvenes y adolescentes en las comunidades a las que sirven. Rodrigo, quien se incorporó al equipo de jóvenes en 2001 después de trabajar como promotor de salud voluntario durante varios años, señala: “La forma en que vemos a las y los adolescentes es diferente. No les vemos como una peste, como incompetentes o rebeldes. Creemos que merecen respeto, y nuestro desafío es trabajar para asegurar que pueden disfrutar de sus derechos en la sociedad”. Para Rodrigo, esta creencia tiene ramificaciones filosóficas y personales. “Como ejemplo usaré mi propio caso”, continúa. “Reprolatina me abrió muchas puertas al creer que yo

⁵ La Youth Coalition (Coalición de Jóvenes) es una red internacional de jóvenes dedicada a promover los derechos sexuales y reproductivos a nivel local y mundial.

⁶ Un informe completo de esta reunión—que incluye recomendaciones de participantes acerca de cómo desarrollar las capacidades de la juventud y fomentar una significativa participación de jóvenes en organizaciones que trabajan con adolescentes, en organizaciones y redes dirigidas por jóvenes y entre donantes y agencias internacionales—se encuentra en www.iwhc.org/resources/torontoreport.cfm (en inglés).

era capaz. Todo lo que soy actualmente se lo debo a Reprolatina, porque creyeron en mí”.

ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Esforzarse por que haya coherencia entre las metas del programa y las prácticas internas relacionadas con los derechos y las capacidades de jóvenes.
- Confrontar, conforme surjan, las conjeturas negativas acerca de la juventud.
- Presentar imágenes positivas de jóvenes en los materiales y mensajes de difusión pública, incluso al examinar las vulnerabilidades y las violaciones a sus derechos.
- Confiarles a personas jóvenes sus propios proyectos y darles espacio para que manejen las situaciones y dificultades que surjan. Al mismo tiempo, estar presente y accesible a fin de brindar apoyo.

Cada persona tiene el derecho a participar

En la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD, El Cairo, 1994), los gobiernos del mundo acordaron que “Los jóvenes deberían participar activamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de desarrollo que repercuten directamente en su vida diaria”.⁷ La identificación y procura de diversas estrategias para lograr la participación activa de la juventud siempre han sido elementos clave del enfoque de Reprolatina para trabajar con jóvenes. Así lo explica Rodrigo:

El trabajo de Reprolatina se destaca debido al reconocimiento y la valoración de adolescentes como personas capaces y por la decisión de contratar adolescentes en vez de profesionales. Mucha gente criticó este enfoque, pero Maggie y Chico persistieron porque creían que los y las jóvenes teníamos el derecho de estar aquí. Y actualmente están viendo los resultados de su inversión con todos nosotros. Porque realmente, cuando se cree en una persona joven, cuando se le da la oportunidad de participar, esa persona actuará de acuerdo a las circunstancias y cumplirá.

Desde el inicio, además de capacitar a adolescentes como promotores de salud en Santa Bárbara d'Oeste y solicitar sus puntos de vista sobre proyectos y materiales dirigidos a la juventud, Reprolatina procuró crear un espacio para jóvenes como personal de la organización a tiempo completo. A fin de lograr esta meta, Maggie y Chico se beneficiaron del apoyo de un donante que comprendió su compromiso con la participación de jóvenes y desde el primer subsidio quiso establecer un rubro presupuestario específico para los salarios del personal joven. Ésta podría ser una meta inalcanzable para organizaciones que cuentan con financiamiento limitado; sin embargo, para quienes tienen la suerte de ejercer influencia, la experiencia de Reprolatina demuestra que un sólido compromiso institucional a

favor de la participación de jóvenes puede convertir a los donantes en aliados.

La decisión de contratar personal joven remunerado no sólo refleja el compromiso de Reprolatina para que la participación de jóvenes sea un componente clave de su estructura orgánica; también responde a las restricciones socioeconómicas que ponen fuera de alcance el derecho a participar de una gran cantidad de jóvenes. Es típica la situación de Maryellen, entrenada como educadora de pares en la primera actividad de capacitación de IRSSA en 1996 y luego contratada por Reprolatina en 2002 como parte del personal joven:

Mi madre y padre no pueden ayudarme financieramente, no me pueden dar dinero para transporte o ropa. Yo misma me hago cargo de todos mis gastos. Si no fuera por este trabajo, nunca podría haber ido a la universidad. Ningún otro empleo habría inspirado la dedicación ni provisto el apoyo económico que he recibido aquí en Reprolatina.

En Reprolatina, el hecho de haber ofrecido empleos remunerados a jóvenes que ya habían participado en educación de pares les brindó a jóvenes comprometidos en esta tarea los medios para continuar su trabajo de defensa al tiempo que se financian su educación. También eliminó un obstáculo clave que enfrenta la mayoría de jóvenes: la oposición de sus padres a un trabajo voluntario que les resta tiempo que podrían utilizar en ganar dinero para la familia. Aun así, la propia experiencia de Reprolatina indica que el compromiso de mantener cargos con sueldos para jóvenes puede ser difícil de sustentar. Como resultado de las restricciones financieras, Reprolatina no pudo mantener todos los cinco puestos de jóvenes, y a fines de 2004 tuvo que suspender temporalmente a dos integrantes del personal joven hasta que se obtuviera financiamiento adicional. Fue un momento difícil para el equipo de jóvenes, los coordinadores adultos y el resto del personal. Sin embargo, las dos personas suspendidas han continuado participando en la organización y se consideran parte de la comunidad de Reprolatina. Ambas enfatizan que la experiencia de su trabajo en Reprolatina cambió sus vidas, les dio mayor confianza, habilidades y apoyo para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Conocer cuáles son las limitaciones que enfrenta la juventud en su comunidad para hacer valer su derecho a participar (factores socioeconómicos, presión de los padres, etc.) y abordarlas de la mejor manera que se pueda.
- Cuando sea posible, abogar por empleos remunerados para jóvenes en las primeras etapas de planifi-

⁷ Programa de Acción de la CIPD, Párrafo 6.15. Disponible en www.unfpa.org/spanish/icpd/icpd_poa.htm.

cación programática, en la presupuestación y en las conversaciones con donantes.

- Utilizar los acuerdos internacionales para conseguir apoyo al derecho de participación de la juventud (visitar www.unfpa.org/adolescents/intlagreement.htm para obtener una lista (en inglés) de compromisos pertinentes sobre este tema).
- Si las restricciones financieras hacen que los puestos remunerados para jóvenes sean irrealistas, insostenibles o imposibles desde el inicio, identificar otras formas en que la organización pueda apoyar e involucrar a gente joven.

La participación debe ser efectiva, no decorativa

Reprolatina siempre ha hecho una distinción fundamental entre la participación “decorativa” y la “efectiva”. La decisión de integrar a jóvenes a la estructura institucional fue sólo el primer paso en la creación de una cultura de participación efectiva de la juventud. “La representación no consiste únicamente en tener un lugar”, explica Maggie. “También es tener una voz. Las personas jóvenes deben tener una oportunidad y un foro para poner sus ideas en práctica y evaluar el resultado”. Esto significa trabajar con adolescentes en vez de hacerlo para adolescentes, involucrar al personal joven en todas las etapas del programa de trabajo y crear alianzas sustantivas entre personas jóvenes y adultas, basadas en el respeto mutuo y el aprendizaje recíproco. Ricardo, quien fue capacitado como educador de pares en 1997 y contratado como parte del personal joven en 2001, observa:

Las organizaciones que sirven a la juventud a menudo hablan en nombre de adolescentes, o se presentan y les dicen que hagan esto o aquello. No discuten sobre qué piensa o necesita la gente adolescente. Definen ellas mismas qué es lo que un joven o una chica necesita. La clave consiste en trabajar juntos, no en imponer sus puntos de vista. Y las personas adolescentes deben participar en todas las etapas de ese proceso, desde sus primeras fases hasta la evaluación final.

La participación efectiva en Reprolatina también significa democratizar las oportunidades para que su membresía joven represente a la institución fuera de ésta. Maggie observa:

He sido presidenta de la organización durante cinco años y aun así soy la persona que ha estado en la menor cantidad de reuniones nacionales, regionales e internacionales. Cualquiera que esté realizando el trabajo de la institución tiene plena capacitación para representarla en actividades externas. En mi opinión, mientras más sean las diferentes personas que representen a la organización, mejor representación habrá.

Una participación efectiva también significa, para el equipo de jóvenes, mantener contacto con adolescentes de la comunidad. Darles la palabra a las

nuevas generaciones de jóvenes puede ser un desafío para las organizaciones que trabajan con la misma gente joven durante un período prolongado—estas personas dejarán de ser adolescentes. Reprolatina enfrenta dicho desafío requiriendo que el personal joven mantenga su trabajo voluntario en la comunidad—facilitando los *bate papos informativos* (charlas informativas), capacitando educadores de pares o realizando investigaciones. Además, el equipo de jóvenes es responsable de responder preguntas colocadas por adolescentes en el sitio web *Vivendo a Adolescência*, una tarea diaria que le ayuda a estar en contacto con las inquietudes y preocupaciones de jóvenes. Aun con estas estrategias en marcha, mantener la comunicación con personas más jóvenes es una tarea que requiere de una atención constante. Tal como Leandro advierte, jóvenes con experiencia que representan a la juventud deben cuidar de no convertirse en “pequeños adultos”.

ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Involucrar a jóvenes en todas las etapas del desarrollo del programa, incluidas la planificación, implementación y evaluación.
- Asegurar que la gente joven tenga funciones y responsabilidades claras dentro de la organización.
- Darles a jóvenes oportunidades para representar a la organización ante otros foros.
- Fomentar una cultura institucional que valore el diálogo y el debate entre jóvenes y entre las distintas generaciones.
- Establecer mecanismos que aseguren un contacto regular con las generaciones más jóvenes.

La participación es un proceso

Crear un espacio para la participación es el primer paso de un proceso continuo. En especial cuando las personas jóvenes están acostumbradas a que sus opiniones no sean solicitadas ni valoradas en la escuela, el trabajo y la familia, toma tiempo establecer la confianza para que contribuyan libremente. La experiencia de Patricia, contratada en 2003 después de completar un proyecto de investigación sobre el embarazo y las adolescentes, refleja esta realidad:

Cuando recién ingresé me sentía perdida, tenía temor, me aterraba pensar que no podría cumplir con la tarea, no podía ni hablar. Pero desde el principio todos me apoyaron y ayudaron, me alentaron a participar. Es como dos rodajas de pan, una vacía y otra llena con mermelada. Cuando llegué a Reprolatina, era como si yo estuviera vacía, sin ideas, y una vez que empecé a participar, empecé a llenarme.

Reprolatina se esfuerza por fomentar un ambiente institucional que aliente a la gente joven a tomar riesgos y ofrece diversas oportunidades para participar, a la vez que respeta el ritmo y el nivel de comodidad de cada integrante del personal. Maggie y Chico destacan la

trayectoria del desarrollo de cada integrante del equipo de jóvenes a través del tiempo, así como la diferencia entre su disposición a contribuir en el momento en que se les contrata y después de transcurrir un tiempo. Jóvenes del personal también señalan cuánto tiempo les ha tomado sentir comodidad en el ambiente de la institución y agradecen haber tenido el tiempo y espacio para crecer a su propio ritmo, sin sentir que están sacrificando oportunidades futuras.

ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Ser sensible en cuanto al ritmo y nivel de comodidad de cada persona, a la vez de solicitar activamente las contribuciones individuales y alentar la toma de riesgos.
- Crear un espacio seguro para la participación que destaque el aprecio por la diversidad, el respeto y la capacidad para escuchar.
- Respetar a las personas jóvenes cuando toman la decisión de decir “no” a proyectos, oportunidades o responsabilidades para las cuales no se sienten preparadas y trabajar con ellas a fin de identificar cuáles habilidades y apoyos requieren para poder asumir nuevas responsabilidades.
- Usar metodologías creativas—orales, visuales, escritas o cinéticas—que ofrezcan diferentes oportunidades para participar.

El entorno laboral debe apoyar el crecimiento y desarrollo individuales de las personas

Reprolatina siempre ha invertido muchísimo en desarrollar las habilidades y capacidades individuales de las personas jóvenes que integran su personal y en fomentar un ambiente donde puedan crecer personal y profesionalmente. Chico destaca: “Es importante priorizar el desarrollo individual de cada integrante del equipo—por su propio bien y el de la institución”. Leandro afirma: “Alguien que labora aquí no es sólo un trabajador—también es una persona”.

Una importante herramienta que Reprolatina utiliza para guiar el desarrollo individual, tanto interna como externamente, es el enfoque de “proyecto de vida”. Promotores de salud adolescentes que recibieron capacitación de Reprolatina alientan a la gente joven con quien trabajan a desarrollar una serie de metas para el futuro—un proyecto de vida—y luego examinar la forma en que su comportamiento en el presente contribuye al logro o pérdida de esas metas. Leandro lo explica así:

Un proyecto de vida puede ser para una semana, tres meses, un año o el resto de tu vida. Un sueño común entre adolescentes es ir a la universidad, pero para la mayoría es solamente un sueño—no saben cómo realizarlo. El proyecto de vida les ayuda a identificar pasos concretos que pueden dar para lograr sus grandes metas. Por ejemplo, si deseas ir a la universidad, debes estudiar, tienes que esforzarte en la escuela, comenzar a pensar ahora cómo vas a finan-

ciar tu educación. Cuando lo desglosas en etapas, entonces tu sueño empieza a parecer más alcanzable y te percatas que tienes una responsabilidad contigo mismo para alcanzar tu objetivo—lo cual te hace más responsable por todo tu comportamiento.

Reprolatina también utiliza el enfoque de proyecto de vida con su propio personal. Cuando se le contrata, cada integrante del personal de jóvenes examina sus proyectos de vida con los coordinadores adultos y asume tres compromisos: crecer profesionalmente, continuar su trabajo con adolescentes en la comunidad y completar su educación universitaria. Cumplir con todos estos compromisos ha resultado ser un desafío para algunos miembros del equipo de jóvenes. Rodrigo comenta lo siguiente:

Cuando Maggie y Chico me llamaron para una entrevista, preguntaron acerca de mis metas académicas. Mi plan era simplemente trabajar, pero me explicaron que yo también debía dedicarme a estudiar. Para mí, ese momento constituyó un enorme despertar: significó que creían en mí. De manera que decidí regresar a la escuela secundaria y luego ingresar a los estudios universitarios.

Rodrigo se esforzó durante dos años por cumplir con los requisitos financieros y académicos del ingreso a la universidad, hasta que fue aceptado en 2004. Comenzó su primer año de estudios en ciencias sociales en enero de 2005, a los 24 años de edad.

ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Trabajar con el personal joven para fijar metas personales y profesionales y acordar formas específicas que le ayuden a lograrlas.
- Reconocer las complejidades y restricciones que las personas jóvenes del equipo enfrentan fuera de la organización y trabajar con ellas para identificar maneras apropiadas en que usted puede ayudarlas.
- Invertir tiempo y recursos en capacitaciones internas y otras actividades de desarrollo del personal.

Las cuestiones de género deben ser abordadas abiertamente

Reprolatina siempre ha mantenido un compromiso institucional explícito para enfocar las desigualdades de género, promover una cultura antisexista y propiciar el empoderamiento de las mujeres. Así lo explica Maggie:

En el equipo trabajamos en cuestiones de género con adolescentes fuera de la organización, pero evidentemente algunas veces esos estereotipos también surgen dentro de la institución. Por esto trabajamos con todo el equipo y les alentamos—a todos ellos, porque tanto las mujeres como los hombres participan en perpetuar los estereotipos—a observar su conducta teniendo presente la cuestión de género.

Es esencial mantener un equilibrio de género en el equipo de jóvenes, dentro del cual se exploran y enfocan abiertamente los conflictos y divisiones por razones de género. Cada integrante del personal recibe sus propios proyectos para administrar, con el fin de fomentar la confianza profesional y el desarrollo de liderazgo. Además, tanto a mujeres como a hombres se les motiva a analizar su propia conducta desde una perspectiva de género y contribuir activamente en crear un ambiente de trabajo antisexista. Maggie y Chico, que comparten una larga historia de explorar asuntos de género como socios profesionales, utilizan sus propias experiencias para apoyar al equipo de jóvenes en este esfuerzo.

Los resultados son claros. Los hombres y las mujeres del equipo de jóvenes son sumamente conscientes de las dinámicas de género, lo cual no sólo influye en sus interacciones sino también tiene impacto en el trabajo que realizan fuera de la organización. El compromiso de abordar abiertamente las cuestiones de igualdad y equidad de género no siempre ha sido de fácil manejo. El personal de Reprolatina con frecuencia lucha por introducir la perspectiva de género en los procesos y redes en que participa, algunas veces con resultados mixtos. Dentro del equipo de jóvenes, las cuestiones de género han sido algunas de las más difíciles de resolver, aunque también las más satisfactorias. Tener el desafío de trabajar en un entorno en el que se deben superar los conflictos y diferencias en forma abierta, y algunas veces con dolor, ha creado potentes oportunidades para la autorreflexión y ello finalmente logró unir aún más al equipo de jóvenes.

ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Incluir el análisis del género en las capacitaciones del personal y alentar a mujeres y hombres jóvenes a tomar conciencia de cómo las normas, los supuestos y papeles a desempeñar en cuestiones de género influyen en sus expectativas e interacciones en el lugar de trabajo.
- Trabajar en forma individual y colectiva con el personal joven para abordar los estereotipos y comportamientos relacionados con el género que socavan la igualdad.
- Enfocar el tema del sexismo de manera abierta y trabajar activamente para crear una cultura antisexista.
- Esforzarse por lograr un equilibrio de género en la organización y asegurar que mujeres y hombres jóvenes tengan iguales oportunidades, especialmente para el manejo de proyectos y en el liderazgo.

Los derechos y las responsabilidades van de la mano

Integrantes del personal de Reprolatina aluden con frecuencia a la conexión entre los derechos y las responsabilidades, en su trabajo comunitario y en su cultura institucional. Esta conexión fluye naturalmente del compromiso de la organización por asegurar los derechos sexuales y reproductivos, cimentados en la libertad de elección y expresión individuales, en la responsabilidad y el respeto de cada persona hacia sí misma y los

demás y en el derecho a decir “no”. Patricia explica la conexión en términos personales y profesionales:

Cuando comencé a trabajar con Reprolatina, aún no había escuchado hablar sobre los derechos sexuales y reproductivos—la idea de que puedes tener relaciones sexuales cuando lo desees, que puedes ir al médico cuando quieras y que tienes derechos, pero que tus derechos tienen límites, porque tú también tienes compromisos. Aquí en Reprolatina tenemos la misma idea: nos hemos comprometido a completar nuestro trabajo voluntario y nuestro trabajo en la institución. Tenemos ambas cosas, derechos y compromisos.

La actitud que Patricia describe es esencial para que la organización funcione con éxito, ya que asegura tanto el respeto hacia la persona como la responsabilidad de ella ante el grupo.

ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Crear una cultura institucional que priorice la cooperación, el trabajo en equipo y el respeto mutuo entre las personas.
- Aclarar las responsabilidades y expectativas de rendimiento de cada integrante del personal de jóvenes, y al mismo tiempo fomentar un ambiente de trabajo que facilite que las personas cumplan sus expectativas y compromisos.
- Involucrar al personal joven en discusiones acerca de la forma en que los derechos humanos se aplican y pueden ser utilizados en el lugar de trabajo y en otros aspectos de la vida, como también sobre la interrelación entre los derechos y las responsabilidades (visitar www.nchre.org/resources/trainingmaterials.html para obtener una lista (en inglés) de recursos relacionados con la aplicación de los derechos humanos en diversos contextos).

La jerarquía puede ser horizontal

El personal de Reprolatina describe el modelo institucional como una “jerarquía horizontal”—una estructura organizativa tradicional caracterizada por la transparencia, la apertura y el aprecio por el papel y las capacidades de cada persona. Así lo explica Chico:

Sí, soy el vicepresidente, pero esto no significa que sea mejor que esta persona o la otra. El hecho de que yo sea el vicepresidente significa que debo tomar decisiones, que tengo responsabilidades específicas—eso es todo lo que significa. Cuando adoptas esta actitud, en vez de pensar que eres mejor que el resto, puedes empezar a crear un espacio más amistoso, más acogedor. La gente se siente más apreciada en ese ambiente y con mayor capacidad para participar.

Como señala Chico, la jerarquía no necesariamente conduce a la desigualdad en una cultura institucional que enfatiza la participación, el trabajo en equipo y el crecimiento individual. En términos prácticos, cada

persona en Reprolatina es líder en todo lo que haga bien. Rodrigo explica:

Yo no soy la presidenta. La presidenta es alguien que tiene más experiencia que otras personas para resolver cuestiones institucionales. Su papel no es ni más ni menos importante que el mío, pero nuestros papeles juntos son vitales para el funcionamiento de la institución.

Al igual que con los demás aspectos de la filosofía de Reprolatina, la jerarquía horizontal es un proceso. Para hacerla funcionar, las personas adultas deben estar dispuestas a observar con ojo crítico las dinámicas del poder en la institución, inclusive sus propios conceptos de liderazgo, y luego ayudar a crear un entorno en el que la capacidad de cada quien para ejercer un liderazgo efectivo surja de su habilidad para asumir responsabilidades, evaluar las consecuencias de las decisiones que adopte, comunicarse con otras personas y contribuir con la institución en general.

ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Actuar con honestidad y apertura hacia el personal joven respecto a quién es responsable de tomar cuáles decisiones institucionales, identificar las oportunidades y crear mecanismos para la participación adecuada del personal cuando sea pertinente e informarles acerca de las decisiones que se toman sin su aporte.
- Alentar una participación significativa en la toma de decisiones. Asegurar que cuando al personal se le solicite opinión, ésta sea considerada y, si no fuera utilizada, ofrecer una explicación al respecto, de manera que todas las personas aprendan.
- Trabajar con todo el personal para fomentar la toma de conciencia y el aprecio por las contribuciones de cada integrante a la institución.
- Abordar la jerarquía como un medio de distribuir responsabilidades en vez de asignar niveles de importancia a las funciones individuales.
- Priorizar la identificación de oportunidades para el liderazgo y el crecimiento lateral de integrantes del personal joven (ver ejemplos en la Parte II).
- Estar en disposición de pensar y hablar críticamente como organización acerca de cómo las dinámicas de poder entre las distintas generaciones influyen en las dinámicas de poder en toda la jerarquía institucional.

PARTE II

DEFINICIÓN DEL PROCESO

La Parte I identificó ocho componentes de la filosofía de Reprolatina, explicó las formas en que éstos influyen en el enfoque de Reprolatina hacia la participación de jóvenes y las alianzas entre personas adultas y jóvenes, e identificó los desafíos y estrategias para su implementación. En la Parte II se observa el proceso más detalladamente, identificando las estrategias cotidianas de Reprolatina para mantener un entorno laboral productivo que sea participativo y apoye el crecimiento

personal y profesional de cada integrante del personal joven. Las estrategias entran en dos categorías:

1. Alentar el aprendizaje continuo y mutuo
2. Lograr un equilibrio entre la autonomía y el apoyo

A continuación, integrantes del personal de Reprolatina analizan cómo funcionan estas estrategias en el trabajo diario de la organización.

I. Alentar el aprendizaje continuo y mutuo

ESTRATEGIAS EXAMINADAS EN ESTA SECCIÓN

- Evaluar continuamente
- Evaluar tanto el proceso como los resultados
- Aprender de los errores
- Compartir información
- Poner énfasis en el aprendizaje recíproco
- Valorar los cambios y las diferencias
- Crear oportunidades para el crecimiento lateral

La cultura institucional de Reprolatina se caracteriza por altas expectativas y normas para todo tipo de aprendizaje—académico, profesional, personal y de experiencia. El aprendizaje tiene lugar formalmente, en capacitaciones y talleres, y de manera informal, en los “momentos de aprendizaje” que se dan en la cotidianidad de la vida laboral. A cada integrante del personal joven se le motiva a aprender no sólo de Maggie, Chico y el resto de profesionales, sino también de su propia conducta y errores, de otras personas jóvenes y de adolescentes con quienes trabaja en Santa Bárbara d'Oeste. En la sección siguiente se observan más detenidamente siete modalidades que utiliza el personal de Reprolatina para fomentar el aprendizaje continuo y mutuo.

Evaluar continuamente

Se alienta al personal de Reprolatina a considerar cada evento del trabajo diario como una oportunidad para aprender. A su vez, el personal aprovecha estas oportunidades para realizar lo que denominan una evaluación continua (*avaliação contínua*). Chico ofrece el siguiente ejemplo:

El otro día cuando me iba, dos personas me pararon en el corredor para pedirme consejos acerca de una decisión que debían tomar. Les dije que, en primer lugar, el pasillo no era el lugar apropiado para hablar de ese tema y, en segundo lugar, que me estaba yendo. Si se trata de una emergencia está bien, pero si es algo que requiere reflexión y análisis, no puedo tomar una decisión en el corredor. Les dije que tomaran ellos mismos una decisión y luego yo la evaluaría. El día siguiente los llamé a mi oficina para evaluar lo que había ocurrido, pues consideré que ésta era una buena oportunidad para que todos habláramos sobre la toma de decisiones. Les dije: ustedes tienen la capacidad y autonomía para tomar esa decisión;

por lo tanto, procedan. Después, si quieren conversar al respecto conmigo, reconozcan que necesito tiempo para considerar la situación en general.

La evaluación continua no requiere recursos financieros adicionales, pero sí exige tiempo. Sin embargo, cuando se utiliza en forma coherente y efectiva, afianza al personal y aporta beneficios significativos a la institución. Al usar este enfoque, Chico y Maggie incorporan el desarrollo profesional en el trabajo diario de cada joven integrante del personal, alentando la toma de conciencia individual y una autocritica productiva. Las evaluaciones breves e informales tienen lugar en forma espontánea en respuesta a cuestionamientos o dificultades que se presentan; también se han convertido en una actividad regular al concluir las reuniones o deliberaciones del personal. Las personas jóvenes utilizan el mismo enfoque en sus propios proyectos, realizando evaluaciones formales e informales regularmente en su trabajo con adolescentes y educadores de pares en la comunidad.

Evaluar tanto el proceso como los resultados

Cuando jóvenes del personal completan un proyecto grande, Maggie y Chico se reúnen con todo el equipo para realizar una evaluación más pormenorizada y examinan no sólo el resultado del proyecto sino también el proceso mediante el cual se concretó. Juntos identifican fortalezas y debilidades, captan las lecciones clave aprendidas y liman las asperezas que pudieran surgir en las relaciones interpersonales. Dados los desafíos del trabajo en grupo a cualquier edad, este proceso es esencial a fin de desarrollar la capacidad del personal joven para trabajar sin problemas como equipo.

Por ejemplo, en 2003, el personal joven preparó un folleto educativo acerca de las infecciones de transmisión sexual que sería lanzado en una reunión nacional del sector de educación sobre el VIH/SIDA en São Paulo, y luego utilizado en trabajo futuro con adolescentes de las comunidades vecinas. El folleto fue bien recibido y continúa siendo ampliamente utilizado, aunque el proceso de su preparación estuvo plagado de tensiones y problemas de comunicación entre integrantes del equipo de jóvenes. Maggie y Chico convocaron a una reunión del equipo de jóvenes después del lanzamiento del folleto y ayudaron a que cada quien analizara su propia conducta durante este proceso. Les desafiaron a aceptar y comprender las diferentes interpretaciones que cada cual hizo de lo que había ocurrido. El incidente se ha convertido en un punto de referencia para cada joven del equipo; con frecuencia se refieren a este caso como un paso crítico que fortaleció al equipo y un momento importante de su desarrollo profesional.

Aprender de los errores

El personal de Reprolatina subraya que en la vida, como en el trabajo, la meta no es evitar errores por completo, sino aceptarlos como una parte inevitable

de la vida y desarrollar la capacidad para aprender de los propios. Así lo explica Chico:

Tú no aprendes al tener suerte; aprendes cuando cometes errores. Cuando estás en una sesión educativa o de capacitación y alguien te formula una pregunta muy compleja, esto realmente puede dejarte en el aire. Entonces te dices: ¡Yo soy la persona que debe saber todo respecto a este tema ¡y no tengo idea de cómo responder! Pero es importante que esto ocurra porque te quita un poco la sensación de omnipotencia. Yo le digo al personal joven: “No teman cometer errores y, en particular, no teman admitir sus errores. Ustedes tienen la obligación de analizar sus errores de manera que no los repitan y puedan aplicar ese conocimiento a la próxima situación que se les presente”.

Rodrigo asocia su creciente disposición a formular preguntas y cometer errores con una mayor confianza en sus capacidades:

Cuando recién llegué a Reprolatina, me pregunté: ¿Podré hacer esto? ¿Podré realmente responder a todo lo que se ha invertido en mí? Con el paso del tiempo me percaté que estaba bien cometer errores y así aprender. Si había algo relacionado con la computadora que yo no entendía, le podía pedir a Leandro a Leandro que me lo explicara. Si estaba haciendo un trabajo de capacitación y me trababa hablando de un tema sobre el cual no estaba seguro, podía recurrir a la persona que estaba conmigo y yo sabía que me ayudaría.

Como lo explica Chico, cuando jóvenes del personal cometen errores, no simplemente se les perdona y se les dice que la próxima vez lo hagan mejor. Al contrario, se les alienta a que analicen cuál fue el error y en qué forma podrían ellos/as y el resto hacerlo diferentemente, como parte de un proceso de evaluación continua.

Compartir información

El compromiso del personal de Reprolatina de compartir información y aprender de manera colectiva crea un ambiente de cooperación, de propósito común, y asegura que todo el personal pueda beneficiarse de las experiencias externas de cada quien. Siempre que integrantes jóvenes del personal representan a la organización en una reunión, conferencia o capacitación, regresan a compartir los resultados con el resto del personal, ya sea en una sesión o mediante un informe escrito, y de esta manera se crea una base de conocimiento colectivo.

La práctica de compartir información también puede ayudar a disipar dudas individuales. Como bien lo explica Rodrigo: “Si estás trabajando solo y tienes una duda, la vas a enfrentar solo. En cambio, si estás trabajando con alguien más, probablemente podrás resolver tu duda y en el proceso aprender otras tres cosas nuevas”.

Como indica Rodrigo, disipar las dudas en forma colectiva genera aún más oportunidades para aprender.

También ayuda a eliminar el temor o vergüenza que se siente cuando no se sabe algo. El personal joven de Reprolatina ha aplicado este principio en su propio trabajo externo con jóvenes. Por ejemplo, un componente popular del sitio web Vivendo a Adolescência es *Tira Grilo* o “Sácate la Duda”, una sección donde cada visitante puede escribir preguntas sobre salud sexual y reproductiva. El personal joven de Reprolatina responde estos mensajes dentro de un plazo de 48 horas, luego colocan la pregunta y la respuesta en el sitio, de manera que otras personas que tienen las mismas inquietudes puedan beneficiarse de las preguntas de sus pares.

Poner énfasis en el aprendizaje recíproco

La reciprocidad es un componente esencial de las alianzas entre personas adultas y jóvenes en Reprolatina. Los coordinadores adultos afirman que tienen tanto que aprender del personal joven como éste de ellos. Reconocer y valorar los conocimientos y la experiencia que cada integrante del personal aporta a su trabajo—sin importar cuál sea su edad, experiencia profesional o capacitación académica—ayuda a crear un entorno laboral de cooperación y ofrece más oportunidades para aprender. Como lo explica Leandro, también fomenta la solidaridad en un entorno con diversidad:

Generalmente, en las relaciones entre personas adultas y adolescentes, las primeras piensan que siempre serán quienes les enseñarán a adolescentes y que ellas mismas no tienen nada que aprender pues cuentan con más experiencia de vida. Sugerir que ambos grupos pueden aprender, ambos pueden enseñar y ambos pueden asimilarse más a través del intercambio de conocimientos, cambia el paradigma. Este intercambio te permite reconocer que si bien la visión de la otra persona es diferente a la tuya, ello no significa que no sea verdad—es una verdad entre muchas otras.

El personal de Reprolatina reconoce que este tipo de aprendizaje—que es intergeneracional y fluye en ambas direcciones—no siempre es la norma y puede ser difícil de aceptar para la gente adulta. Aunque integrantes jóvenes del personal pueden encontrar un acogedor ambiente de intercambio intergeneracional dentro de las instituciones comprometidas a crear alianzas entre jóvenes y personas adultas, es probable que otros contextos donde se desenvuelven funcionen con distintas creencias.

Los coordinadores adultos y el equipo de jóvenes con frecuencia se refieren a un incidente durante una reunión del Movimiento de Adolescentes Brasileños (MAB) que tuvo lugar hace algunos años, a la cual asistieron personas adultas y adolescentes de todo Brasil. Un joven cuestionó lo que decía una coordinadora adulta que hablaba sobre su trabajo. Ésta se irritó y le dijo: “¿Quién eres tú para cuestionar mi trabajo, después de todo lo que he estudiado?” Este incidente le sirvió al personal joven y adulto de Reprolatina como un recordatorio de cuán difícil puede ser aplicar el con-

cepto de reciprocidad en toda su extensión y destacó la importancia de la educación de personas adultas en los esfuerzos por fomentar las alianzas entre ellas y jóvenes. Chico menciona la renuencia de la gente adulta a ceder el poder como un desafío clave que enfrentan las organizaciones que luchan por hacer realidad la participación de jóvenes en sus actividades. Él sostiene que “las personas adultas deben aceptar que las y los adolescentes tienen sus capacidades y limitaciones, pero no son menos importantes que la gente adulta. Esto es un desafío: preparar a las personas adultas para una relación horizontal y convencerlas que esto no hará que su experiencia desaparezca”.

Cuando se empodera a las personas jóvenes, como es el caso en Reprolatina, ellas están mejor equipadas para navegar en diversos contextos que benefician a todos. Sin embargo, también es crucial preparar a la gente joven para situaciones en las que su empoderamiento pudiera ser percibido como amenazante.

Valorar los cambios y las diferencias

A fin de que las personas puedan aprender unas de otras, es necesario que desarrollen su capacidad para ser flexibles y aceptar los cambios y diferencias. Maggie lo explica así:

Ser flexible es tener la capacidad de trabajar en cooperación con distintas personas y diferentes instituciones, tener la voluntad de hacer los cambios necesarios que te permitan llegar al lugar que deseas, y aceptar que en el camino inevitablemente habrá cambios y desafíos que alterarán la ruta que en un principio te marcaste. Debes aceptar la realidad del cambio a fin de trabajar con efectividad.

Motivar a las personas adultas a que examinen sus prejuicios y suposiciones sobre la gente joven es una parte clave de prepararlas para las maneras en que las alianzas con jóvenes cambiarán su estilo de trabajo. Sin embargo, el personal adulto de Reprolatina también rápidamente señala el valor de estos cambios. Elaine Pedro, una enfermera que coordina el trabajo de Reprolatina con mujeres de bajos ingresos y comparte una oficina con el equipo joven, señala que introducir jóvenes en una organización de profesionales adultos—especialmente en una que sirve a adolescentes—puede tener consecuencias positivas para la cultura institucional. “Las personas jóvenes creen que pueden generar cambios”, dice. “Tienen energía y voluntad, lo cual es muy potente. Nunca olvidaré esta lección”.

La experiencia de Reprolatina también demuestra que el hecho de invitar a jóvenes a participar sustancialmente en el desarrollo de los programas hace que cambie la imagen pública de una institución. Al inicio del desarrollo de IRSSA, cuando los coordinadores adultos quisieron llamar “acciones educativas” a las sesiones de educación entre pares en las escuelas, promotores de salud adolescentes sugirieron llamarlas *bate papos informativos*, o

“charlas informativas”. *Bate papo* es un término común en portugués, que hace un mejor énfasis en la naturaleza horizontal del intercambio entre pares. Los coordinadores aceptaron la propuesta y los *bate papos* han sido desde entonces un punto central de las actividades educativas orientadas a la comunidad. En forma similar, los coordinadores adultos han permitido que integrantes jóvenes del personal dirijan y redacten los textos que se encuentran en el sitio web *Vivendo a Adolescência*. Como resultado de ello, es innumerable la cantidad de visitantes que comentan acerca de la singularidad del sitio, que en su opinión constituye una fuente de información clara y directa sobre salud sexual y reproductiva para adolescentes que hablan portugués.

Crear oportunidades para el crecimiento lateral

Crear oportunidades para el crecimiento lateral significa encontrar maneras de reconocer a nivel institucional las funciones evolutivas del personal, aun cuando no es posible la promoción vertical en la organización por razones financieras o estructurales. Para Reprolatina, crear este tipo de oportunidades ha sido una forma esencial de reconocer el crecimiento y desarrollo de su personal joven. Como señala Rodrigo, “No creces sólo en edad sino también en conocimientos”. Cuánto más tiempo permanecen las y los jóvenes en Reprolatina, más habilidades adquieren y mayor es su desarrollo profesional. Así, la cultura institucional debe ser suficientemente flexible para reflejar el aprendizaje y el crecimiento, a la vez de mantener una clara división de funciones y responsabilidades.

Mantener un compromiso con la evaluación continua ayuda al personal de Reprolatina a identificar cuándo es necesario realizar cambios de funciones. “Los cambios de funciones ocurren todo el tiempo, siempre y cuando las personas demuestren ser capaces de asumir un nuevo papel”, explica Leandro. “Por ejemplo, yo manejaba el sitio web, pero ahora lo hace Rodrigo, en parte porque comencé a hacer otras cosas y también para darle a él una función que refleje las habilidades que ha adquirido”.

Al ofrecer oportunidades para un movimiento lateral dentro de la organización, Maggie y Chico pueden responder mejor a las cambiantes capacidades del personal joven. Es esencial que en una organización cuyas posibilidades de progresar verticalmente son limitadas, exista la disposición de encontrar oportunidades para el crecimiento lateral. Reconocer el desarrollo de la gente joven y ofrecerle nuevos desafíos en forma regular también puede reducir el cambio constante del personal.

II. Lograr un equilibrio entre la autonomía y el apoyo

ESTRATEGIAS EXAMINADAS EN ESTA SECCIÓN

- Destacar el valor del trabajo en grupo
- Alentar al personal a pedir ayuda

- Establecer sistemas claros
- Reconocer que la autonomía es un proceso
- Invertir en la preparación
- Reforzar las habilidades para tomar decisiones

Uno de los principales desafíos que enfrentan los coordinadores adultos de Reprolatina es encontrar el equilibrio entre dar a jóvenes la autonomía para que manejen sus propios proyectos y brindarles el apoyo y orientación que necesitan a fin de tener éxito. Lograr este equilibrio requiere que las personas adultas de Reprolatina dediquen tiempo y energía al desarrollo de las capacidades de integrantes jóvenes de la organización, además de darles espacio para que tomen decisiones y tengan éxito por su propia cuenta. En la siguiente sección se presentan las seis maneras en que el personal de Reprolatina enfrenta este desafío.

Destacar el valor del trabajo en grupo

En Reprolatina, el trabajo en grupo es a la vez una fuente de apoyo y un medio para desarrollar la autonomía individual. Maggie compara este fenómeno con su experiencia como mujer:

Como mujer, nadie puede “empoderarme”—Yo tengo que comprometerme con el proceso interno de empoderarme a mí misma. Pero si estoy involucrada en un grupo de mujeres abocadas a una lucha común, y puedo observar que ellas han tenido éxito en cambiar las historias de sus vidas, esto me da el valor para completar mi propio proceso de empoderamiento, porque veo que es posible lograrlo.

Más allá de compartir la responsabilidad por el desarrollo y ejecución de un proyecto, a jóvenes del personal se les alienta a apoyarse y confiar mutuamente, a formularse preguntas entre sí y aprender de las experiencias de cada cual. Al crear un sólido entorno de cooperación, la gente joven depende menos del apoyo de personas adultas y más de los conocimientos de sus colegas. A su vez, esta práctica fortalece la dinámica del grupo y crea autosuficiencia entre el personal joven. “Nunca sientes que estás solo”, señala Rodrigo. “Al trabajar lado a lado aprendes mucho más de lo que podrías si alguien te pusiera en una habitación un día y te instruyera: haz esto o aquello. Enseñar y hacer el trabajo juntos—eso es lo que posibilita el crecimiento”.

Alentar al personal a pedir ayuda

En Reprolatina, solicitar el apoyo de las personas adultas nunca es visto como una falla en el liderazgo de las y los jóvenes o una indicación de incapacidad; más bien se considera una oportunidad de aprendizaje y desarrollo. Según Ricardo, ser capaz de pedir ayuda es esencial para crear una relación de confianza entre jóvenes y personas adultas:

He aprendido mucho acerca de cómo ser un profesional, sobre la forma de respetar a otras personas y

trabajar en grupo. Y he aprendido a pedir ayuda—esto es difícil, admitir que no puedes hacer algo. Tienes que confiar en que la persona que está por encima de ti no va a mantenerte abajo sino ayudarte en lo que pueda.

Rodrigo coincide y explica: “Tienes la autonomía para realizar tus propios proyectos, pero también sabes que no se espera que puedas hacer todo. De manera que, si tienes una dificultad o llegas a un punto en el que te sientes incómodo, siempre puedes pedir ayuda. No te debe avergonzar no saber algo”.

Maryellen también pone de relieve la disponibilidad de los coordinadores adultos. “Maggie y Chico lo han dicho muy claro: si tenemos cualquier problema, sólo debemos ir a su oficina, entrar y comenzar a hablar”. Sus puertas están siempre abiertas y, si están viajando, sus teléfonos siempre están encendidos. Para Maggie, estar presente de esta manera es una prioridad consciente:

En mi calidad de presidenta, necesito tener tiempo para hablar con las personas de la organización, conocer sus necesidades. Es una cuestión de prioridades: Reprolatina podría ser mucho más conocida si yo tuviera más tiempo para viajar y establecer contactos y redes. Pero privilegio los espacios dentro de mi organización—el trabajo que estamos haciendo en el sitio y al equipo. Esta opción ha tenido consecuencias, pero si tuviera que hacerlo de nuevo, lo volvería a hacer de la misma forma.

Debido al carácter de cooperación del equipo de jóvenes de Reprolatina, algunos de sus integrantes se han esforzado por adaptarse a la responsabilidad de manejar a sus pares. En situaciones como éstas, la intervención de la gente adulta puede aportar un apoyo crítico. Por ejemplo, cuando Rodrigo asumió por primera vez la responsabilidad de manejar el sitio web Vivendo a Adolescência, había comenzado a decaer el compromiso del equipo de jóvenes de responder a las preguntas formuladas por visitantes adolescentes en un plazo de 48 horas. Él recuerda:

Escribí un memo recordándoles a todos que tenían la responsabilidad y el compromiso de responder las preguntas en un plazo de cuarenta y ocho horas. Se lo mostré a Chico, quien pensó que era una buena idea. Esta medida solucionó el problema por un corto tiempo, pero luego empeoró de nuevo, hasta que eventualmente me percaté que no podía resolver el problema por mí mismo. Ya había hecho todo lo que podía. Entonces era necesario recurrir a la jerarquía para resolver el problema.

Rodrigo luchó consigo mismo para tomar la decisión de involucrar a Chico en la cuestión, pero al final esto lo ayudó a aclarar su propio sentido de responsabilidad profesional. Desde entonces se ha sentido más cómodo en su papel de administrador del sitio. Así lo explica:

Fue un momento difícil, pero también una experiencia para crecer. Me forzó a percatarme que mi trabajo en el sitio acarreaba consigo una enorme responsabilidad. Por el bien de la institución, me armé de coraje para acudir a Chico—aun cuando era consciente que esto les traería problemas a otras personas. Yo sabía que tenía la responsabilidad de contestarles a adolescentes cuyas preguntas no habían sido respondidas desde hacía varios días.

Establecer sistemas claros

Si bien el personal de Reprolatina destaca el valor del cambio, la apertura y flexibilidad, también reconoce que ciertas estructuras son necesarias y de hecho pueden facilitar las cosas. Chico lo explica así:

Soy una persona que cree muy firmemente en la disciplina—no como castigo, sino como una forma de organizarse uno mismo y asegurarse de cumplir sus obligaciones. Se necesita autonomía, pero también normas y reglas. Para la gente joven, esta cuestión de las reglas y los límites es parte del proceso educativo. Les ayuda en su desarrollo personal y es esencial para el funcionamiento de la organización.

Maggie coincide con ello y destaca la importancia de la planificación. Cada lunes por la mañana, el personal joven le envía a ella y a Chico, por correo electrónico, su lista de metas y actividades para la semana. Los viernes evalúan sus logros e identifican áreas que necesitan mejorar. Este mecanismo no sólo permite un registro concreto de los éxitos logrados; también evita que los proyectos no concluidos permanezcan pendientes por demasiado tiempo. La planificación semanal por medio de mensajes electrónicos es una versión en pequeña escala de los proyectos de vida. Tal como la gente joven lo ha aprendido a través de su trabajo con adolescentes, el desglose de las metas a largo plazo en actividades discretas y alcanzables fomenta tanto un sentido de responsabilidad como una sensación de empoderamiento.

Reconocer que la autonomía es un proceso

Como en el caso de la participación, la autonomía en el manejo de proyectos no ocurre de la noche a la mañana. En Reprolatina, cuando jóvenes del personal asumen nuevas tareas o responsabilidades, primero tienen la posibilidad de recurrir a una persona más experimentada de la organización, ya sea un profesional adulto o un miembro del equipo de jóvenes con experiencia. Por ejemplo, para aprender a impartir las capacitaciones, jóvenes del personal primero observan a un/a facilitador/a con experiencia, luego le asisten y después facilitan las actividades con ayuda de alguien que cuenta con más experiencia; más adelante llevan a cabo la facilitación por sí mismos/as y al concluir evalúan su actuación con una persona profesional adulta. Saber que un/a colega con más experiencia está presente durante el proceso de aprendizaje es crucial para fomentar la confianza y autonomía del personal nuevo. Patricia recuerda:

Al comienzo yo siempre estaba haciendo preguntas. Me dieron una computadora y empecé a ayudar respondiendo preguntas de adolescentes que recibíamos a través del sitio web. Durante un largo tiempo no pude hacerlo sola—los demás siempre tenían que ayudarme. Pero desde el principio también pedían mi opinión, me enseñaron a manejar la computadora y poco a poco comencé a aprender todo lo que hacían ellos.

Aun mientras jóvenes del personal desarrollan su propia autonomía, los coordinadores reconocen que la presencia de personas adultas todavía es esencial en ciertas situaciones. Es por ello que continúan co-facilitando las sesiones educativas sobre salud y derechos de adolescentes dirigidas a madres, padres y profesionales de la salud, reconociendo la importancia de conseguir el apoyo de la gente adulta de la comunidad a las iniciativas del personal joven.

Invertir en la preparación

Los coordinadores adultos de Reprolatina reconocen que ofrecer oportunidades a la gente joven de representar a la organización fuera de ésta implica tomarse el tiempo para asegurar que cada persona se sienta preparada para manejar situaciones difíciles que pudieran surgir en actividades externas. A fin de poder representar a su organización con confianza y un sólido juicio, el personal joven debe sentir que cuenta con apoyo, que se confía en ellos/as. Ricardo explica la filosofía de representación de Reprolatina en eventos externos:

Siempre discutimos sobre la forma en que representaremos al grupo. Nos preguntamos: ¿Estamos preparados para participar en esta actividad? ¿Quién debe ir y por qué? ¿Qué necesita esa persona? Sí, es muy divertido participar en eventos interesantes, pero también significa trabajo. Nuestra idea es que si vamos a participar en algo, debemos tener tanta preparación como sea posible, de manera que podamos hacer una contribución y aprender cuanto podamos mientras estamos en el evento. Siempre decimos: para participar efectivamente, debes saber qué estás haciendo y venir preparado. Por ejemplo, en 2004 participé en Uruguay en una conferencia sobre derechos sexuales y reproductivos, con énfasis en la anticoncepción de emergencia, y antes de ir me tomé tiempo para prepararme. Leí todo lo que pude; me preparé para presentar algo y participar activamente mientras me encontraba allí. Sabía que debía representar responsablemente a mi institución, demostrando que tomamos en serio la participación.

Maggie y Chico destinan tiempo a ayudar al personal joven a prepararse específicamente para eventos externos, pero también enfatizan que la herramienta más efectiva en la preparación de jóvenes para que representen a la organización es asegurar que sus puntos de vista sean escuchados y respetados dentro de ésta. Al crear una cultura institucional en la que se motiva a

jóvenes del equipo a practicar la toma de decisiones deliberada, trabajar en colaboración, mediar en sus propios conflictos, hacer aportes durante las reuniones del personal y participar en las decisiones apropiadas de la institución, Reprolatina también les está preparando para que manejen desafíos externos con confianza y éxito. Como señala Chico: “No basta con decirle a alguien que participe; también hay que proporcionarle el apoyo y las habilidades que le permitan participar en forma significativa”. Maggie subraya:

A fin de que la gente joven participe en un proceso externo, debe tener la capacidad para tomar decisiones de manera responsable, lo cual significa poder analizar las consecuencias positivas y negativas de cualquier decisión que adopte. De esto se trata la preparación. De muchas personas jóvenes en otras organizaciones se espera que asimilen y repitan todo lo que la gente adulta piensa, pero esto las deja totalmente sin preparación en situaciones en las que deben analizar cómo actuar y cómo tomar una decisión difícil por su cuenta. Porque dentro de su propia organización ni siquiera tienen el espacio para tomar decisiones y representarse a sí mismas.

Reforzar las habilidades para tomar decisiones

En Reprolatina se alienta al personal joven a analizar y reflexionar sobre las posibles consecuencias de todas sus decisiones como un elemento clave de su desarrollo profesional. Maggie y Chico destacan la importancia de tomar decisiones individuales sin olvidarse de sus colegas. Nadie debería comprometerse con un nuevo proyecto sin antes consultar acerca de la programación y los compromisos previos de otras personas, y sin pensar cómo afectará a sus pares si se hace cargo de un proyecto.

Obviamente, algunas decisiones se pueden tomar rápidamente—como señala Maggie, es probable que decidir si vamos a usar una camisa roja en vez de una azul no conduzca a la pérdida de vidas. La clave es aprender a identificar las decisiones que pueden tomarse con rapidez y aquellas que requieren de reflexión y análisis más cuidadosos. Únicamente desarrollando esta habilidad podrá la gente joven manejar situaciones difíciles con autonomía, confianza y un juicio sólido. Chico compara esto con la decisión de iniciarse en la actividad sexual:

Ser autónomo significa tener la capacidad de tomar decisiones y ser responsable de ellas. Digamos que estás listo para empezar a tener relaciones sexuales. Ahora bien, ¿eres capaz de enfrentar las consecuencias de esa decisión? ¿Cómo va a afectar esto tu relación? ¿Es lo que realmente quieres? ¿Qué pasaría si quedaras embarazada? ¿Estarías preparada si eso ocurre?

En Reprolatina, las personas adultas tratan de estar presentes para orientar a jóvenes del personal durante el proceso analítico, pero también les alientan a pen-

sar las cosas por su propia cuenta tanto como sea posible. Por ejemplo, en una reunión de jóvenes de Latinoamérica celebrada en México en 2003, Leandro se encontró en una situación en que tenía que defender un enfoque a la salud sexual y reproductiva con el cual el resto de participantes no estaba de acuerdo. Durante una discusión sobre cómo reducir la infección por VIH/SIDA entre jóvenes, él destacó la importancia de brindar a adolescentes amplia información sobre salud y derechos sexuales; en cambio, había participantes para quienes la única estrategia viable era hacer obligatorio el uso del condón. Ante esta situación, Leandro llamó a Maggie desde México para preguntarle qué debía hacer. En vez de decirle cómo proceder, ella le dijo que tomara él mismo una decisión. Maggie lo recuerda así:

Le pregunté: ¿En qué serás flexible y en qué vas a ser determinante para lograr un avance? Eres tú quien debe tomar la decisión, pues tú estás negociando. Y me sentí confiada en que podría hacerlo, porque yo sabía que él tenía la información que necesitaba. Todo lo que él debía hacer era respetar las experiencias y perspectivas del resto de participantes en la reunión e identificar qué era lo más importante que se debía lograr en aquel momento.

Leandro siguió su consejo y manejó solo la situación. Al concluir la reunión se le acercó un grupo de observadores adultos del Ministerio de Salud, quienes lo felicitaron por la manera tan acertada en que había manejado las cosas.

ANEXO I

EL PERSONAL JOVEN DE REPROLATINA EN ACCIÓN: EL SITIO WEB VIVENDO A ADOLESCÊNCIA

En 1999, Leandro, quien entonces era promotor de salud adolescente, decidió crear en Internet un sitio amistoso para jóvenes como proyecto para un curso sobre tecnología de la información que estaba tomando. Quería ofrecer a adolescentes de Brasil acceso confidencial a información veraz sobre la salud sexual y reproductiva, en un lenguaje directo y simple, a la vez de proveer un foro en el que pudieran plantear sus preguntas por correo electrónico.

Pocos días después, el sitio Vivendo a Adolescência recibió su primera pregunta por correo electrónico y durante la primera semana tuvo 400 visitantes. En 2000, cuando Maggie y Chico invitaron a Leandro y Carol a incorporarse al personal de Reprolatina, la cual recién había sido establecida, la Universidad de Michigan aportó la asistencia técnica necesaria para ayudar a Leandro en el rediseño y relanzamiento del sitio Vivendo a Adolescência. Hacia el año 2001, el portal estaba siendo visitado por más de 6,000 personas cada mes. Desde entonces ha sido rediseñado dos veces más, con la supervisión del personal joven.

Hoy día, el sitio Vivendo a Adolescência es una de las herramientas de difusión más eficaces y reconocidas del programa de adolescentes de Reprolatina. Desde 2001, el personal joven le ha agregado información más detallada sobre salud sexual y reproductiva, incluidos videos que muestran cómo usar los condones masculino y femenino, además de otros componentes interactivos. El tráfico ha aumentado a más o menos 50,000 visitantes por mes, primordialmente de Brasil, pero también de Estados Unidos, Portugal, México y algunos países africanos de habla portuguesa.

El sitio Vivendo a Adolescência es mantenido y desarrollado en su totalidad por el personal joven de Reprolatina, con apoyo técnico de profesionales adultos. En 2003, Rodrigo se hizo cargo del mantenimiento diario del portal. El equipo de jóvenes comparte equitativamente la responsabilidad de contestar las preguntas planteadas por visitantes sobre salud sexual y reproductiva, las cuales llegan cada día a través del popular componente del sitio, *Tira Grilo* o "Sácate la Duda". Redactan las respuestas, que luego son revisadas por un profesional adulto y colocadas en el sitio. Rodrigo administra este proceso: asegura que todas las preguntas sean respondidas en un plazo de 48 horas y contesta otras inquietudes que lleguen por medio del sitio. Vivendo a Adolescência ha aportado cuantiosos beneficios:

- **Para visitantes adolescentes**, el sitio constituye una fuente de información exacta y confiable, además de ser un medio confidencial que aclara sus preocupaciones. Han sido sumamente positivas las reacciones de personas que visitan el portal; a menudo llegan mensajes de aprecio y felicitaciones tanto de adolescentes como de educadores/as.
- **Para Reprolatina**, el portal es un mecanismo eficaz en función del costo y eficiente en el uso del tiempo para: elevar el perfil de la organización y ampliar su marco de influencia; mantener una imagen amistosa y accesible para jóvenes; difundir información exacta con un mínimo de esfuerzo; mantenerse informada acerca de dudas, necesidades y errores de interpretación que son comunes en la adolescencia; esclarecer dudas en forma colectiva y democrática, y complementar las respuestas a preguntas específicas planteadas por jóvenes con información y consideraciones adicionales sobre la salud.
- **Para el equipo de jóvenes**, el sitio sirve como referencia accesible y mecanismo eficaz de capacitación para el personal nuevo de la organización. Responder las preguntas planteadas en la sección *Tira Grilo* requiere que los conocimientos del equipo joven estén actualizados, les ayuda a mejorar sus destrezas técnicas y de redacción, además de mantenerles en contacto con adolescentes contemporáneos. Para Leandro y Rodrigo, el manejo del sitio también les ha brindado amplias oportunidades de desarrollo

profesional y de habilidades—deben asegurar que sus pares respondan con prontitud las preguntas enviadas al sitio, cerciorarse de que la información en el portal esté actualizada, supervisar el desarrollo estratégico del sitio y desarrollar sus propias capacidades tecnológicas.

Visite el sitio *Vivendo a Adolescência* (en portugués) aquí: www.adolescencia.org.br.

ANEXO II

EL PERSONAL JOVEN DE REPROLATINA EN ACCIÓN: ESTABLECIMIENTO DE UN GRUPO DE EDUCACIÓN DE PARES EN GUARDA MIRIM

En 2001, Reprolatina estableció un cuadro de promotores de salud adolescentes dentro de Guarda Mirim, organización no gubernamental de Santa Bárbara que capacita adolescentes en trabajos de oficina y luego les coloca en empresas locales, en gran medida como resultado de la iniciativa y los esfuerzos del equipo de jóvenes. Dado que es un sitio donde se reúnen adolescentes, Guarda Mirim ofrecía un mecanismo ideal para llegar a más gente joven de la comunidad y brindarle información sobre salud, derechos y prevención.

En 2000, Leandro y Chico iniciaron las primeras conversaciones con Guarda Mirim y le propusieron establecer su propio grupo de promotores de salud adolescentes, similar a IRSSA, el grupo de educación de pares que funciona dentro del sistema escolar. Los promotores de salud de AVISP (Adolescentes Voluntarios/as Instruyendo Sexualidad y Prevención), servirían como fuentes de recursos sobre salud sexual y reproductiva para sus pares, realizando *bate papos informativos*, distribuyendo materiales de información, brindando asesoramiento individual y, cuando fuere necesario, vinculando adolescentes con el sistema de salud pública. Con apoyo de Maggie, Chico y la joven Carol, Leandro obtuvo financiamiento de una fundación brasileña para el proyecto. A esa fecha, Ricardo y Rodrigo también habían ingresado al equipo de jóvenes de Reprolatina. Dirigidos por Leandro, y con el apoyo técnico de los coordinadores adultos, los cuatro integrantes del personal joven planearon y realizaron la capacitación del primer grupo de AVISP a fines de 2001. Con el propósito de fomentar la sostenibilidad del programa AVISP dentro de Guarda Mirim, también capacitaron a Mariana Gonçalves Pereira, una joven empleada de Guarda Mirim, para que actuara como coordinadora del grupo de AVISP.

Hoy día, cuando se entra a Guarda Mirim lo primero que se observa son dos coloridos afiches sobre derechos sexuales y reproductivos—preparados en 2004 por el personal joven de Reprolatina. Desde 2001, el equipo de jóvenes de Reprolatina ha realizado otras tres capacitaciones en AVISP, en las cuales participaron más de 60 promotores de salud. Mariana aún supervisa el grupo de AVISP y da fe de cómo éste ha cambiado la

cultura de Guarda Mirim. Ella ha sido testiga de los sutiles pero significativos cambios en la forma en que las chicas y los muchachos se relacionan. “Ahora hay una mayor conciencia sobre las dinámicas de género”, afirma. “Aun en cosas muy simples. Antes, por ejemplo, después de comer los chicos se negaban a retirar sus bandejas en la cafetería. Hoy piensan dos veces eso de no limpiar lo que han dejado, porque tenemos un lenguaje compartido que cuestiona las diferentes expectativas que de chicas y chicos tiene la sociedad”. Como menciona Mariana, AVISP ha producido beneficios sustanciales para todas las personas involucradas:

- **Para Guarda Mirim**, AVISP ha mejorado las dinámicas de género, ha complementado la capacitación profesional de adolescentes con información sobre los derechos sexuales y reproductivos y estrategias para prevenir infecciones de transmisión sexual (ITS) y embarazos no planificados. También ha ofrecido modelos positivos para adolescentes y les ha dado la oportunidad de convertirse en recursos y ejemplos para sus pares.
- **Para Reprolatina**, el proyecto elevó el perfil de la organización, creó un nuevo aliado en la comunidad, ayudó a desarrollar las habilidades del personal joven y estableció un mecanismo permanente para ampliar el alcance de Reprolatina a nivel comunitario.
- **Para el equipo joven**, la oportunidad de manejar un proyecto desde su inicio hasta su evaluación—contando con la orientación de Maggie y Chico—fue una experiencia crucial de aprendizaje y desarrollo. Leandro adquirió una gama de habilidades en la redacción de la propuesta de financiamiento y el informe del proyecto y en la negociación de la alianza institucional, además de la gran satisfacción y confianza de haber convertido su sueño original en una realidad. Al organizar y realizar las capacitaciones en AVISP, cada integrante del equipo joven de Reprolatina ha desarrollado sus habilidades de planificación y facilitación. Más aún, el contacto regular con adolescentes en AVISP le permite al equipo joven mantener un vínculo con nuevas generaciones de jóvenes, fortaleciendo así su legitimidad como representantes de la juventud en foros nacionales e internacionales.

EN CONCLUSIÓN

RECURSOS RECOMENDADOS SOBRE PARTICIPACIÓN, SALUD Y DERECHOS SEXUALES Y REPRODUCTIVOS DE LA JUVENTUD

Lado a Lado no es un libro de recetas. Organizaciones y comunidades de todo el mundo están enfrentando diferentes desafíos y posibilidades; las experiencias y contextos de la gente joven varían enormemente y hay múltiples modelos para la participación de jóvenes. Nuestra esperanza es que *Lado a Lado* sirva

a su organización como un medio para promover su propio debate, discusión y reflexión sobre lo que se requiere para hacer realidad la participación de la juventud. A las personas interesadas en realizar investigaciones sobre la participación de jóvenes y los derechos sexuales y reproductivos de la gente joven, IWHC recomienda los siguientes recursos en línea (los recursos en inglés se encuentran en la página 28):

IWHC en español

espanol.iwhc.org

- “La participación de la gente joven en organizaciones que atienden a jóvenes”, ponencia presentada por Kathryn Faulkner
espanol.iwhc.org/recursos/faulkner.cfm
- Discurso de Nicole Bidegain, REDLAC, durante la cuarta Gala Anual de la IWHC
espanol.iwhc.org/recursos/bidegain011105.cfm

Advocates for Youth

www.advocatesforyouth.org

- Involucramiento de los jóvenes en la programación de la prevención
www.advocatesforyouth.org/publications/iag/involvement_sp.htm

AWID (Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo)

www.awid.org

- Mujeres Jóvenes y Liderazgo
www.awid.org/ywl/index.php

Instituto de Educación y Salud

www.ies.org.pe

- Herramientas para la participación
www.ies.org.pe/Publi_part.htm

UNFPA/FNUAP (Fondo de Población de las Naciones Unidas)

www.unfpa.org

- “Valorizar a 1.000 millones de adolescentes: inversiones en su salud y sus derechos”, Estado de la Población Mundial 2003
www.unfpa.org/swp/2003/swpmain_spa.htm

Para obtener copias adicionales de *Lado a Lado*, contactar a International Women’s Health Coalition.

Lado a Lado también está disponible en línea en espanol.iwhc.org/recursos/ladoalado.cfm

Información adicional sobre IWHC se encuentra en nuestro sitio en idioma español en espanol.iwhc.org

Más recursos en español están disponibles en la biblioteca virtual de IWHC en espanol.iwhc.org/recursos

Managing editor: Jennifer Kidwell

Copy editor: Martha Cameron

Proofreader: Ethan Dunn, Stoneleaf Literary Agency

Graphic design: Paula Cyhan

Printing: Earth Spectrum

Portuguese translation: João F. Bezerra

Portuguese copy editor and proofreader: Gisele Regatão

Spanish translation: Miguel Renart

Spanish copy editor and proofreader: Laura E. Asturias

French translation: Geneviève Haines

French copy editor and proofreader: Geneviève Haines

Photos: Andrea Lynch

Graphics: Reprolatina

On the cover: Adolescent girls at the Guarda Mirim during a *bate papo informativo* conducted by Reprolatina youth staff.