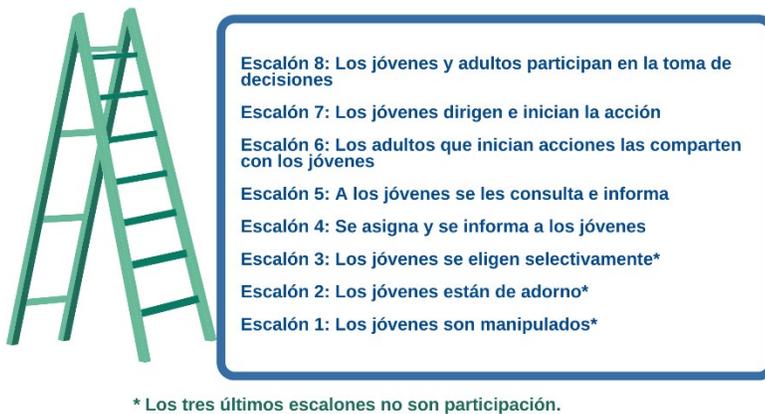


Esta Guía de Planificación Estratégica ha sido creada para orientar a los directores de programas, planificadores y responsables de la toma de decisiones para involucrarse y asociarse de manera significativa y efectiva con adolescentes, jóvenes y/u organizaciones dirigidas por jóvenes en programas e iniciativas de salud sexual y reproductiva.¹ La participación y asociación significativa de adolescentes y jóvenes se define como una "asociación inclusiva, intencional y mutuamente respetuosa entre adolescentes, jóvenes y adultos, en la que se comparte el poder, se valoran las contribuciones respectivas y se integran las ideas, perspectivas, habilidades y fortalezas de los jóvenes en el diseño y la ejecución de programas, estrategias, políticas, mecanismos de financiación y organizaciones que afectan a sus vidas y a sus comunidades, países y al mundo".¹ Una participación y la asociación significativa entre los adolescentes y los jóvenes es un derecho² y puede mejorar la calidad y la capacidad de respuesta de los programas y las políticas de salud sexual y reproductiva, y conducir a la mejora de los resultados del desarrollo.³

Figura 1: Escalera de participación de Hart



Como se ilustra en la Escalera de la Participación de Hart (Figura 1),⁴ la participación de los jóvenes puede ir desde su ausencia en la participación hasta el verdadero compromiso de los jóvenes o una alianza con ellos. Esta guía se centra en los peldaños 4-8 de la escalera. La "participación de los jóvenes" se refiere a los peldaños 4-6 y la "alianza de los jóvenes" se refiere a los peldaños 7-8, cuando los jóvenes tienen funciones de liderazgo y poder, y la toma de decisiones se comparte por igual con los no jóvenes.²

Esta Guía de Planificación Estratégica utiliza la definición de "juventud", que incluye a todos los jóvenes de 10 a 29 años.⁵ "Organizaciones dirigidas por jóvenes" se refiere a las organizaciones dirigidas principalmente por jóvenes menores de 30 años. Este amplio rango de edad refleja la línea de tiempo para la transición de la infancia a la edad adulta, que difiere según el contexto, y se ha seleccionado intencionadamente para dar cabida a las organizaciones dirigidas por jóvenes. Es fundamental tener en cuenta que hay diferentes etapas de desarrollo, así como diversas necesidades dentro de este rango de edad, y a consecuencia de esto, las estrategias de participación y asociación de los adolescentes y los jóvenes deben adaptarse.⁶

Esta Guía de Planificación Estratégica se puede utilizar junto con otras reseñas de Prácticas de Alto Impacto (PAI) y Guías de Planificación Estratégica para facilitar la participación significativa de los jóvenes y la asociación [en el diseño, la implementación y el seguimiento de la programación sexual y reproductiva de los adolescentes y jóvenes](#) y la prestación de [Servicios de anticoncepción sensibles a los adolescentes](#).

Para comprometerse y asociarse de manera significativa con los adolescentes y los jóvenes, utilice las etapas que

¹La Guía de Planificación Estratégica ha sido elaborada conjuntamente por una organización dirigida por jóvenes y se basa en cinco consultas regionales (en diferentes idiomas) con adolescentes y jóvenes, así como con donantes y personas que no son jóvenes y que trabajan en el ámbito de la salud sexual y reproductiva. La Guía también se basa en una revisión de pruebas de estrategias significativas de participación de adolescentes y jóvenes.

² El término "no joven" se utiliza en todo el documento para referirse a todas las personas mayores de 30 años en lugar de a *los adultos*, para negar la infantilización de los jóvenes y en el entendimiento de que los jóvenes también pueden ser adultos.

se describen a continuación. El proceso de participación y asociación significativa con los adolescentes y jóvenes puede y debe ser iterativo, revisando las etapas clave a lo largo del proceso.

Etapas 1: Prepare su institución, proyecto o iniciativa para involucrarse de manera significativa y asociarse con los jóvenes.

Realice una evaluación interna. Evalúe los valores, las políticas, estructuras y formas de trabajo de su institución, proyecto o iniciativa para determinar si la institución está preparada para comprometerse y asociarse de manera significativa con los adolescentes y los jóvenes. Comprenda y analice las dinámicas de poder existentes que podrían limitar las oportunidades de una verdadera participación y asociación. Forme un equipo que incluya a los jóvenes y utilice herramientas como la [Herramienta de Evaluación de la Programación Juvenil \(YPAT, por su sigla en inglés\)](#) para determinar la preparación e identificar mejoras.

Cree un plan de acción y cambie las políticas, los sistemas y los procesos. Utilizando los resultados de la evaluación, cree un plan de acción que priorice los cambios clave necesarios para abordar los desequilibrios de poder y crear un entorno de apoyo y equidad para la participación y la asociación significativa de los adolescentes y los jóvenes. A continuación se presenta una lista de prácticas y políticas que las instituciones, los proyectos y las iniciativas deberían considerar poner en práctica para facilitar la participación y la asociación significativa de los adolescentes y los jóvenes.

- o Actualice los valores institucionales e individuales para reconocer a los jóvenes diversos como expertos y no como beneficiarios de servicios e intervenciones. Los jóvenes son los que mejor pueden compartir lo que se necesita para ellos.
- o Aplique políticas de salvaguardia, en particular para las poblaciones juveniles vulnerables, a fin de proteger a los jóvenes del acoso, la explotación y el abuso, y permitir una participación y asociación seguras. Ofrezca múltiples canales anónimos (por ejemplo, líneas telefónicas directas, denuncias en línea) para que los jóvenes con diferente acceso a la tecnología puedan denunciar cualquier violación de la política.
- o Contrate y apoye a los jóvenes en puestos de gestión y liderazgo. Esto puede hacerse ajustando los requisitos educativos o profesionales para los puestos de trabajo, ofreciendo prácticas y becas remuneradas con salarios dignos y garantizando la representación de los jóvenes en los consejos de administración.
- o Cultive un entorno seguro que permita a los jóvenes expresarse cómoda y abiertamente, por ejemplo, limitando el uso del lenguaje técnico y la jerga para garantizar la claridad de la información.
- o Aplique políticas, sistemas y procesos que faciliten la participación de los jóvenes, como sistemas de pago que permitan realizar desembolsos frecuentes para garantizar que los jóvenes sean compensados por su contribución, el suministro de los equipos necesarios para la participación (por ejemplo, computadoras portátiles, teléfonos móviles, tiempo de emisión), y horarios de trabajo flexibles para adaptarse a la disponibilidad de los jóvenes.
- o Desarrolle o revise los requisitos y procesos gubernamentales para las organizaciones dirigidas por jóvenes. Por ejemplo, los organismos gubernamentales pueden reducir los tipos de requisitos necesarios para que las organizaciones dirigidas por jóvenes se registren y operen en un país, especialmente los que tienen implicaciones financieras.
- o Desarrolle y utilice mecanismos de financiación rápidos y flexibles para las organizaciones dirigidas por jóvenes, y minimice los requisitos de información. Brinde recursos sin restricciones para el apoyo básico a las organizaciones dirigidas por jóvenes.

Etapas 2: Determinar qué jóvenes van a participar y que mecanismos de participación y asociación se van a utilizar.

Determine qué jóvenes deben participar. Sobre la base del propósito y los mecanismos previstos de participación y asociación (Recuadro 1), determine la población de jóvenes que habrá de participar. En la mayoría de los casos, la población juvenil con la que se compromete y asocia debe tener características

similares a las de los jóvenes a los que planea llegar a través del programa o iniciativa. Elabore criterios para seleccionar a los jóvenes y a las organizaciones dirigidas por jóvenes para que participen o se asocien con ellos, difunda una convocatoria para los jóvenes y las organizaciones dirigidas por jóvenes sobre la base de los criterios elaborados y convoque un comité de selección para determinar qué jóvenes y organizaciones dirigidas por jóvenes deben participar sobre la base de los criterios elaborados.⁷ Asegúrese de tener en cuenta la diversidad y la complejidad de las identidades de los jóvenes, incluidos su lugar de residencia y su situación de inmigración, el idioma que hablan, la situación socioeconómica, el nivel educativo, el estado civil, la situación de los padres, el género, las identidades sexuales, las capacidades y las discapacidades en los criterios de selección, la forma en que difunde la convocatoria de participación y el proceso de selección. Esto puede requerir ajustes en la forma de difundir la convocatoria de participación de los jóvenes para tener en cuenta el bajo nivel educativo, el acceso limitado a Internet y las limitaciones de tiempo.

Recuadro 1: Ejemplos de formas de participación y asociación con los jóvenes

- Los jóvenes dirigen el diseño de la investigación sobre salud sexual y reproductiva, el trabajo de campo, el análisis de datos y la difusión de los resultados de la investigación.
- Los jóvenes crean conjuntamente estrategias de cambios sociales y de comportamiento, y crean contenidos para utilizar en estrategias de cambios sociales y de comportamiento (por ejemplo, contenidos digitales).
- Las organizaciones dirigidas por jóvenes actúan como un socio clave financiado en un equipo de proyecto responsable de dirigir actividades e iniciativas específicas.
- Los jóvenes desempeñan funciones de liderazgo en el diseño y la ejecución de los programas (por ejemplo, actúan como líderes de grupos pequeños, presentadores de programas de radio, etc.).
- Los jóvenes trabajan como miembros del personal en funciones de gestión de programas o presupuestos.
- Los jóvenes lideran la promoción y la responsabilidad social para exigir a los responsables de la toma de decisiones que satisfagan sus necesidades y derechos en materia de salud sexual y reproductiva.
- Los jóvenes participan en las estructuras de toma de decisiones, por ejemplo, ocupando puestos en los comités de gestión y los consejos consultivos.
- Los jóvenes crean conjuntamente las declaraciones de la misión de la organización y los planes estratégicos que dan prioridad a la participación de los jóvenes.
- Los jóvenes participan en los procesos presupuestarios nacionales y garantizan una asignación presupuestaria suficiente para las iniciativas juveniles.

Crear conjuntamente el alcance, el propósito y los mecanismos de la participación y la asociación con los jóvenes. Hay muchas maneras de comprometerse y asociarse con los jóvenes como individuos, grupos y organizaciones dirigidas por jóvenes (Recuadro 1). Este proceso lleva tiempo, por lo que hay que involucrar a los jóvenes desde el principio para definir los objetivos compartidos y las necesidades prioritarias, y establecer la estructura y el resultado previsto de la participación de los jóvenes. Asegúrese de que los mecanismos de participación y asociación con los jóvenes se adapten a las diferentes etapas de desarrollo y vida de los jóvenes involucrados.

Etapas 3: Poner en práctica el compromiso y la colaboración con los jóvenes.

Establezca un acuerdo por escrito para formalizar el compromiso y la asociación. Desarrolle

conjuntamente contratos, memorandos de entendimiento o términos de referencia detallados que describan la compensación financiera o no financiera, las responsabilidades, las políticas pertinentes de los donantes o del gobierno y los resultados para garantizar la comprensión mutua de las expectativas entre los socios. Remita a los jóvenes a recursos externos pro bono o proporcione medios financieros para ayudarles a examinar y comprender los términos de los acuerdos contractuales. Cuando se trate de asociarse o comprometerse con jóvenes vulnerables o más jóvenes, involucre a sus padres o tutores legales, según corresponda.

Negocie una compensación justa con los jóvenes en reconocimiento de sus contribuciones. Compense económicamente el tiempo de los jóvenes. Junto con los jóvenes, calcule el número de horas y días de trabajo que requerirán las diferentes actividades y productos para su realización. Remita a los jóvenes a un experto o defensor que pueda orientarles sobre la compensación justa y el nivel adecuado de esfuerzo necesario para llevar a cabo las actividades. Acuerde una tarifa horaria/costo de entrega en línea con las tarifas medias del mercado. En los casos en los que la compensación monetaria no sea apropiada debido a restricciones legales o de otro tipo específicas del contexto, permita a los jóvenes decidir una forma alternativa de compensación.

Proporcione un desarrollo de capacidades continuo para los jóvenes y no jóvenes que participan en el compromiso y la alianza. Facilite autoevaluaciones formales para ayudar a los jóvenes y a los no jóvenes a identificar sus necesidades de desarrollo de capacidades, desarrolle planes de acción para facilitar el seguimiento del desarrollo de capacidades a lo largo del tiempo y utilice diversas metodologías de desarrollo de capacidades, en lugar de una única formación. El desarrollo de la capacidad para los jóvenes podría abarcar desde la formación en gestión financiera; la orientación sobre las leyes y políticas locales; la provisión de muestras de políticas organizativas para adaptar y adoptar; la tutoría para desarrollar estrategias para promover la diversidad, la equidad y la inclusión; o las recomendaciones sobre cómo llevar a cabo una consulta virtual. Para los no jóvenes, el desarrollo de la capacidad podría incluir la clarificación de los valores en torno al valor de las asociaciones de jóvenes, la mejor manera de orientar a los jóvenes, las estrategias para involucrar a los jóvenes de diversos orígenes, y la promoción de la equidad, las estrategias de compensación adecuadas para los jóvenes y el desarrollo positivo de la juventud.

Garantice la creación de confianza y el aprendizaje continuos.

Cree oportunidades de interacción frecuente entre jóvenes y no jóvenes para fomentar la confianza y el respeto por las contribuciones de los jóvenes, compartir experiencias y conocimientos, e identificar y responder conjuntamente a cualquier ajuste necesario a medida que la asociación evoluciona.

Etapa 4: Supervise, mida y rinda cuentas.

Supervise y evalúe el compromiso y la asociación significativos con los adolescentes y los jóvenes. Con los jóvenes, cree indicadores e hitos clave que midan el proceso, la calidad y la eficacia del compromiso y la asociación. Esto puede incluir indicadores que supervisen: el alcance del compromiso y la participación significativos según la Escalera de Hart, la calidad de las relaciones entre los jóvenes y los no jóvenes, la diversidad de los jóvenes comprometidos, la compensación y los niveles de financiación proporcionados a los jóvenes, la aplicación de los principios de asociación y el progreso en los resultados acordados. Desagregue los indicadores por edad, género, etnia, discapacidad y otras variables clave. El recuadro 2 incluye ejemplos de indicadores a tener en cuenta. Revise sistemáticamente los datos de seguimiento con los jóvenes y adapte las prácticas de participación y asociación para responder a las brechas y oportunidades identificadas en los datos.

Establezca mecanismos de rendición de cuentas. Cree

Recuadro 2: Ejemplos de indicadores

- Cantidad/porcentaje (%) de jóvenes que participan en el diseño de materiales y en la realización de actividades
- Cantidad/porcentaje (%) de funciones de liderazgo desempeñadas por jóvenes
- Cantidad/porcentaje (%) de jóvenes que afirman que sus voces son escuchadas y valoradas
- Sesiones periódicas y oportunas de aprendizaje y retroalimentación con los jóvenes asociados
- Cantidad/porcentaje (%) de participación de jóvenes en comités, grupos de trabajo o grupos operativos
- Cantidad/porcentaje (%) de líderes comunitarios que adoptan y aplican las recomendaciones políticas hechas por los jóvenes

conjuntamente estrategias de rendición de cuentas, como tarjetas de puntuación o encuestas anónimas, mediante las cuales los jóvenes pidan cuentas a los no jóvenes. Garantice que los no jóvenes tomen las medidas adecuadas para encarar los comentarios y mejorar la calidad del programa, así como el nivel y la calidad de la participación de los jóvenes.

Etaapa 5: Mantenga el compromiso y la colaboración de los jóvenes.

Planifique relaciones a largo plazo con los jóvenes en lugar de compromisos puntuales. Planifique las relaciones a largo plazo previendo los principales problemas para mantener el compromiso y aplicando estrategias para mitigarlos. Por ejemplo, los jóvenes envejecen y es esencial que existan criterios claros sobre cuándo los jóvenes deben abandonar el mecanismo de participación, y un plan de liderazgo y transición establecido para apoyar la retirada de los jóvenes que se gradúan y la participación de nuevos jóvenes. Anticipe y cree oportunidades para mantener a los jóvenes comprometidos después de que termine una iniciativa específica, como el desarrollo de redes de ex alumnos, proporcionando oportunidades para que los jóvenes asuman roles de liderazgo en futuras iniciativas, y apoyando a los jóvenes para que se conecten con otras iniciativas que están en curso en la zona. Por último, dependiendo de los objetivos de la institución o el programa, la formación de una asociación con una organización dirigida por jóvenes que trascienda las iniciativas específicas puede mejorar la sostenibilidad y mitigar algunos de estos desafíos comunes a la participación significativa de los jóvenes, siempre y cuando la organización tenga una política clara para la transición del liderazgo a medida que los jóvenes dejan de serlo.

Agradecimientos

Los autores de este documento fueron Alan Jarandilla Núñez, Fila Magnus, Lara Estephan, Callie Simon y Meroji Sebany. Además, las siguientes personas aportaron una revisión crítica y comentarios útiles: Bridget Adamou, María Carrasco, Tina Ego, Jennifer Gayles, AliciaMarie Hurlburt, Cate Lane, Shawn Malarcher, Rogers Masaba, Precious Njerere, Nathalie Nkoume, Erin Portillo, Laura Raney, Elaine Rossi, Diana Santillán, Emily Sullivan, Amy Uccello, Stanley Uche y Cory Wornell.

Referencias

1. Family Planning 2020; International Youth Alliance for Family Planning; Partners PAI for Maternal, Newborn & Child Health (PMNCH), et al. Global Consensus Statement on Meaningful Adolescent and Youth Engagement. PMNCH; 2018. Acceso 23 de febrero de 2022. <https://www.who.int/pmnch/mye-statement.pdf>
2. United Nations. Office of the High Commissioner for Human Rights (OHCHR). Convention on the Rights of the Child. United Nations Treaty Series, 1577, 3. OHCHR; 1989. <https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/crc.aspx>
3. Patton GC, Sawyer SM, Santelli JS, et al. Our future: a Lancet commission on adolescent health and wellbeing. Lancet. 2016;387(10036):2423–2478. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)00579-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)00579-1)
4. Hart RA. Children's Participation: From Tokenism to Citizenship. Innocenti Essay No. 4. International Child Development Centre; 1992. Acceso 23 de febrero de 2022. <https://www.unicef-irc.org/publications/100-childrens-participation-from-tokenism-to-citizensPAI.html>
5. United States Agency for International Development (USAID). Youth in Development Policy: Realizing the Demographic Opportunity. USAID; 2012. Acceso 23 de febrero de 2022. <https://www.usaid.gov/policy/youth>
6. Catino J, Battistini E, Babchek A. Young People Advancing Sexual and Reproductive Health: Toward a New Normal. Youth Investment, Engagement, and Leaders PAI Development (YIELD) Project; 2019. Acceso 23 de febrero de 2022. <https://www.summitfdn.org/wp->

[content/uploads/2018/11/YIELD_full-report_June-2019.pdf](#)

7. French M, Bhattacharya S, Olenik C. Youth Engagement in Development: Effective Approaches and Action-Oriented Recommendations for the Field. USAID; 2014. Acceso 23 de febrero de 2022. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JP6S.pdf

Citación sugerida

Prácticas de alto impacto (PAI) en la planificación familiar. Participación y asociación significativa de los adolescentes y los jóvenes en los programas de salud sexual y reproductiva: Guía de planificación estratégica. Washington, DC: Alianza PAI; 2022, marzo. Disponible en:

<https://www.fphighimpactpractices.org/guides/meaningful-adolescent-and-youth-engagement>

Para participar en las PAI visite: <https://www.fphighimpactpractices.org/es/engage-with-the-hips/>

Las PAI representan una alianza diversa, orientada a los resultados, abarcando una amplia gama de interesados y expertos. Por ende, su contenido no refleja necesariamente las opiniones de cada copatrocinador u organización asociada.

Apéndice: Recursos adicionales

CHOICE for Youth and Sexuality. *The A-Z of MYP: How to Integrate Meaningful Youth Participation Into Your Organization & Program*. CHOICE for Youth and Sexuality; 2018. Acceso 23 de febrero de 2022. [What is Meaningful Youth Participation? | Youth Do It » Youth Do It](#)

Oitavén J, Jaramillo J, Evelo J. *Youth-Adult Partners PAI Toolkit*. CHOICE for Youth and Sexuality; date unknown. Acceso 23 de febrero de 2022. <https://www.youthdoit.org/assets/YAPs-toolkit.pdf>

DFID–CSO Youth Working Group. *Youth Participation in Development: A Guide for Development Agencies and Policy Makers*. DFID–CSO Youth Working Group; 2010. Acceso 23 de febrero de 2022.

https://www.youthpolicy.org/wp-content/uploads/library/2010_Youth_Participation_in_Development_Guide_Eng.pdf

Johnson V, Braeken D. *Young at Heart: How to Be Youth-Centred in the 21st Century*. International Planned Parenthood Federation; 2016. Acceso 24 de febrero de 2022.

https://www.ippf.org/sites/default/files/ippf_youngatheart_english.pdf

Rutgers WFP; International Planned Parenthood (IPPF). *Explore Toolkit for Involving Young People as Researchers in Sexual and Reproductive Health Programmes*. IPPF/Rutgers WFP; 2013.

Acceso 24 de febrero de 2022. <https://www.rutgers.international/our-products/tools/explore>

Save the Children. *A Youth Participation Best Practice Toolkit*. Save the Children; 2016. Acceso 24 de febrero de 2022.

https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/2016_rb_toolkit_part_01_w205xh297_s1-14og73-74_web.pdf (Part 1); https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/youth_participation_tool_kit.pdf (Part 2)

Van Arkel, Z. *Meaningful and Inclusive Youth Participation: Strengthening Inclusivity. A Planning Tool for RHR2 Country Coalitions*. Rutgers on behalf of Right Here Right Now partnership; 2021. Acceso 24 de febrero de 2022. <https://rutgers.international/resources/meaningful-and-inclusive-youth-participation-a-planning-tool/>

- Villa-Torres L, Svanemyr J. *Ensuring youth's right to participation and promotion of youth leaders PAI in the development of sexual and reproductive health policies and programs*. J Adolesc Health. 2015 Jan;56(1 Suppl):S51–7. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2014.07.022>
- Olenik C, Sweigart M, Woolf L. *Measuring Youth Engagement: Guidance for Monitoring and Evaluating Youth Programs*. YouthPower Learning/Making Cents International; 2018. Acceso 24 de febrero de 2022. <https://www.youthpower.org/sites/default/files/YouthLead/files/resources/Measuring%20Youth%20Engagement.pdf>
- Olenik C, Campos C, Woolf L, et al. *Six Tips for Increasing Meaningful Youth Engagement in Programs*. YouthPower Learning/Making Cents International; 2016. Acceso 24 de febrero de 2022. https://www.youthpower.org/sites/default/files/YouthPower/resources/Brief_4_FINAL_edited_2-17%20pdf.pdf