TRANSFORMATIVE YOUTH LEADERSHIP

Co-funded by the European Union

Transformative Youth Leadership: towards horizontal leadership models in youth work

2024-1-ES02-KA220-YOU-000251305

Metodología para el liderazgo juvenil

Liderazgo juvenil transformador: hacia modelos de liderazgo horizontal en el trabajo con jóvenes.

Tabla de contenido

Introducción	03
Capítulo 1: Principios fundamentales del liderazgo juvenil inclusivo	07
Capítulo 2: Estructuras de liderazgo favorables a los jóvenes	18
Capítulo 3: Qué hacer y qué no hacer para un liderazgo inclusivo	33
Capítulo 4 – Herramientas accesibles para la participación y el diálogo	45
Capítulo 5: Difusión y representación inclusivas	58
Capítulo 6: Desarrollo del liderazgo a nivel micro: formando líderes paso a paso	68
Capítulo 7: Estrategias para superar las barreras al liderazgo inclusivo	75
Capítulo 8: Evaluación y feedback para un liderazgo inclusivo	98
Capítulo 9: Liderazgo digital y el papel de la tecnología	111
Capítulo 10: Mejores prácticas, recursos y marcos de referencia para la inspiración	121
Conclusión	132

Introducción

El liderazgo juvenil actual es muy diferente al de hace tan solo una década. En centros juveniles, escuelas y espacios comunitarios de toda Europa, los jóvenes organizan eventos, lideran debates y defienden el cambio social. Sin embargo, muchos aún se enfrentan a barreras invisibles: falta de confianza, acceso limitado a la toma de decisiones o entornos que, sin querer, los excluyen. La idea detrás del Liderazgo Juvenil Transformador es simple pero poderosa: cualquier joven puede ser un líder si se le brinda espacio, apoyo y confianza.

Esta publicación se ha creado para ayudar a trabajadores juveniles, educadores y organizaciones a poner en práctica esta idea. Recopila reflexiones, ejemplos y métodos desarrollados a través de la cooperación internacional y la experiencia práctica en el ámbito juvenil. El enfoque no se centra en el liderazgo como título o estatus, sino como un proceso de participación, responsabilidad compartida e inclusión.

El liderazgo inclusivo significa asegurar que todas las voces, con independientemencia del género, origen, capacidad o ubicación, sean escuchadas y valoradas. También significa diseñar procesos de aprendizaje y participación donde todos puedan contribuir de manera significativa, no solo aquellos que son seguros de sí mismos o más extrovertidos. Ésta es una guía práctica para ayudarte a lograrlo en tu trabajo diario.

Cómo usarla

Esta metodología está diseñada para ser práctica y flexible. Puedes leerla como una guía completa o utilizar capítulos individuales como recursos independientes. Cada capítulo incluye preguntas para la reflexión, ejemplos e ideas listas para aplicar que puedes incorporar directamente a tus sesiones o reuniones.



Por ejemplo:

– Utiliza las herramientas de los capítulos 3 y 4 para rediseñar la forma en que se toman las decisiones en su grupo juvenil.
– Combina los ejercicios del Capítulo 6 con los métodos de reflexión del Capítulo 8 para la formación en liderazgo.

– Utiliza el Capítulo 7 como lista de verificación al planificar un evento para asegurarse de que nadie quede excluido involuntariamente.
– Recurre al Capítulo 10 cuando busque nuevos marcos de trabajo o ejemplos exitosos que inspiren a su organización.

Los materiales pueden utilizarse en talleres, intercambios juveniles, programas de mentoría o capacitación interna del personal. Muchas actividades no requieren recursos especiales; solo la disposición para escuchar, adaptarse y crear un espacio para la participación.

¿Qué ofrece esta metodología?

La publicación se divide en diez capítulos, cada uno de los cuales explora un aspecto clave del liderazgo juvenil inclusivo. En conjunto, conforman un paquete completo de herramientas que puedes utilizar en las distintas etapas de tu trabajo, desde la planificación y la facilitación hasta la evaluación y el desarrollo a largo plazo.

El capítulo 1 explica los principios fundamentales del liderazgo juvenil inclusivo: participación, equidad, diversidad y empoderamiento. Proporciona la base teórica, pero con un enfoque práctico, mostrando cómo estos valores se traducen en decisiones cotidianas, como la organización de reuniones, la selección de facilitadores o la distribución de tareas en proyectos juveniles.

El capítulo 2 ofrece recomendaciones concretas sobre qué hacer y qué no hacer en un liderazgo inclusivo. Es una lección de realidad para cualquier persona que lidere un grupo, repleta de ejemplos breves y directos sobre lo que fomenta la participación y lo que, sin querer, la desmotiva. Los monitores juveniles pueden usarlo como una herramienta rápida de autorreflexión antes o después de las sesiones.

El capítulo 3 analiza cómo crear estructuras de liderazgo que involucren a los jóvenes, desde juntas y comités juveniles hasta modelos de toma de decisiones colaborativas. Ofrece sugerencias paso a paso para crear sistemas donde los jóvenes participen activamente en el poder, en lugar de ser simplemente consultados.

El capítulo 4 presenta herramientas accesibles para la participación y el diálogo. Aquí encontrará métodos fáciles de usar y adaptables —actividades creativas para romper el hielo, formatos de debate, herramientas digitales para la participación y técnicas de facilitación visual— que ayudan a garantizar que todos los miembros del grupo puedan expresar sus opiniones con comodidad, independientemente de su nivel de idioma o procedencia.

El capítulo 5 explora cómo llegar a diversos grupos de jóvenes y representarlos, especialmente a aquellos que rara vez participan en espacios de liderazgo. Ofrece consejos de comunicación, ideas para la captación de participantes y ejemplos de diseño de eventos inclusivos que hacen que los jóvenes se sientan bienvenidos y representados.

El capítulo 6 profundiza en el microliderazgo: la idea de que el liderazgo se aprende a través de pequeñas acciones cotidianas. Explica cómo asignar a los participantes roles de liderazgo manejables y cómo fomentar su confianza con el tiempo. Los monitores juveniles pueden aplicar este capítulo directamente al asignar responsabilidades o diseñar sesiones de reflexión.

El capítulo 7 identifica las barreras a la inclusión —desde desequilibrios de poder y estereotipos culturales hasta problemas prácticos como el transporte o los costos— y ofrece estrategias realistas para superarlas. Resulta especialmente útil para organizaciones que revisan sus políticas internas o que buscan que sus programas sean más inclusivos.

El capítulo 8 muestra cómo utilizar la evaluación y la retroalimentación no solo como herramientas de reporte, sino como auténticas oportunidades de participación. Introduce preguntas reflexivas, plantillas de evaluación sencillas y métodos de retroalimentación participativa que hacen que los jóvenes se sientan escuchados y valorados.

El capítulo 9 explora el liderazgo digital y el papel de la tecnología en la participación. Analiza cómo las herramientas en línea pueden dar voz a los jóvenes, fomentar la colaboración y crear nuevos espacios de liderazgo, al tiempo que aborda cómo mantener la inclusión en el mundo digital.

El capítulo 10 reúne buenas prácticas, marcos de trabajo y recursos de toda Europa. Es una fuente de inspiración que ofrece ejemplos reales de liderazgo inclusivo exitoso en la práctica, así como enlaces a materiales educativos abiertos que puedes adaptar a tu propio trabajo.

Por qué es importante

El liderazgo juvenil inclusivo es más que un objetivo en sí: es un enfoque a largo plazo que transforma la manera en que jóvenes y adultos colaboran. Se basa en la confianza, la empatía y la responsabilidad compartida. Cuando los jóvenes sienten que sus voces importan, no solo crecen personalmente, sino que también contribuyen a la creación de comunidades más fuertes y justas.

Esperamos que esta metodología se convierta en un recurso vivo, algo a lo que puedas recurrir, adaptar y compartir con su equipo. Ha sido escrita por profesionales, para profesionales, con la convicción de que el liderazgo se aprende practicando y se perfecciona reflexionando juntos.
Crear espacios inclusivos es un proceso continuo. Esta publicación ofrece una guía, un mapa que le ayudará a iniciar, fortalecer o replantear su camino hacia un liderazgo que incluya verdaderamente a todas las personas.

Esta metodología se creó en el marco del proyecto Transformative Youth Leadership, una iniciativa apoyada por el programa Erasmus+ que reúne a organizaciones, educadores y trabajadores juveniles de toda Europa que creen que el liderazgo debe estar abierto a todos.

¿Para quién es la metodología?

- Trabajadores juveniles y formadores que facilitan el aprendizaje y la participación.
- Educadores que trabajan con jóvenes en escuelas o en educación no formal.
- Organizadores comunitarios y responsables de la toma de decisiones locales interesados en la participación juvenil.
- Personal y voluntarios de ONG involucrados en la gestión de iniciativas juveniles.

Tanto si trabajas con pequeños grupos comunitarios, consejos juveniles locales o equipos internacionales, aquí encontrarás métodos que te ayudarán a lograr un liderazgo más inclusivo y participativo.



Capítulo 1: Principios fundamentales del liderazgo juvenil inclusivo

Este capítulo presenta los principios fundamentales que dan forma a un liderazgo juvenil inclusivo, abierto y democrático, e ilustra por qué este enfoque es vital para los jóvenes de hoy. Los jóvenes se enfrentan a presiones únicas —que van desde la sobrecarga digital y la ansiedad relacionada con el cambio climático hasta la incertidumbre económica y los desafíos de la formación de la identidad— que exigen modelos de liderazgo basados en la equidad, la empatía, la transparencia y la rendición de cuentas.

Este capítulo no solo explica estos valores fundamentales, sino que también los traduce en herramientas prácticas que los trabajadores juveniles pueden utilizar en su labor diaria. Aclara y hace comprensibles conceptos clave como la inclusión, el coliderazgo, el empoderamiento y la apertura, destacando el cambio del liderazgo tradicional y jerárquico hacia modelos participativos donde los jóvenes son socios en la toma de decisiones.

Para apoyar a los trabajadores y organizaciones juveniles, este capítulo ofrece un contexto basado en la evidencia, junto con recursos adaptados a los jóvenes: preguntas para la reflexión, actividades grupales breves, ejemplos de casos reales y una lista de verificación de valores de liderazgo lista para usar. En conjunto, estos recursos ayudan a las organizaciones a evaluar sus prácticas actuales, reconocer sus fortalezas e identificar áreas de mejora, garantizando que el liderazgo en el trabajo con jóvenes no sea solo teórico, sino que se viva de manera inclusiva y significativa.

Introducción

Los jóvenes de hoy crecen en un mundo más acelerado, conectado e incierto que nunca. La digitalización transforma la vida social y laboral; el cambio climático genera estrés crónico y angustia existencial en muchos jóvenes; la inestabilidad económica y la transformación del mercado laboral dificultan la planificación de una futura carrera; y la formación de la identidad se desarrolla públicamente en las redes sociales y diversos espacios sociales. Por lo tanto, los profesionales que trabajan con jóvenes y desean fomentar la participación y el liderazgo significativos deben combinar los valores democráticos con métodos prácticos de inclusión, equidad, empatía, transparencia y rendición de cuentas.

En medio de todas estas presiones —cambio digital, preocupaciones climáticas, inestabilidad económica e identidades cambiantes—, existe una clara necesidad de que los jóvenes tengan voz e influencia

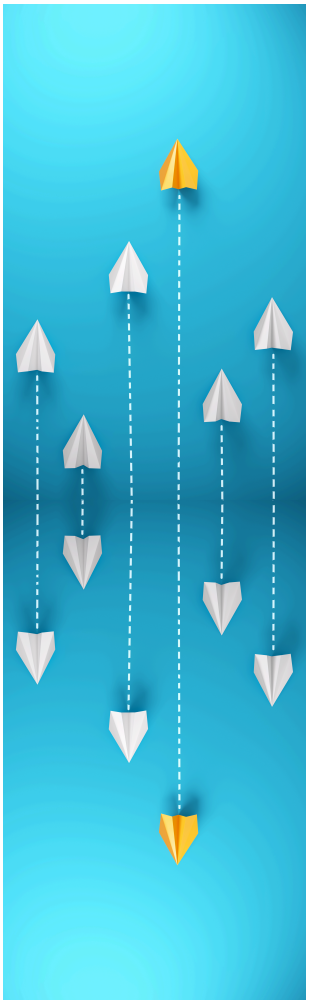


real en la construcción de su propio futuro. Aquí es donde entra en juego el concepto de liderazgo juvenil. Pero, ¿qué significa realmente "liderazgo juvenil" en la práctica? ¿Se trata simplemente de que los jóvenes asuman roles que suelen desempeñar los adultos, o es algo más amplio: crear espacios donde los jóvenes puedan liderar juntos, compartir responsabilidades e incorporar sus experiencias de vida en la toma de decisiones? Explorar esta cuestión nos ayuda a comprender no solo el concepto en sí, sino también por qué es tan importante para la generación actual.

Estas realidades nos recuerdan que el liderazgo no se mide únicamente por títulos o cargos; también implica crear espacios donde nadie quede excluido. Cuando se subestima a las personas con menos oportunidades, se pone de manifiesto la urgente necesidad de líderes que valoren conscientemente la equidad, la aceptación y la diversidad. Por eso, el concepto de liderazgo inclusivo es tan importante: nos invita a replantearnos quién lidera y cómo se comparte el liderazgo.

Pero, ¿qué sucede cuando aplicamos este principio al mundo de los jóvenes? Ahí es donde entra en juego el liderazgo juvenil inclusivo. Éste plantea la siguiente pregunta: ¿cómo podemos garantizar que todos los jóvenes, independientemente de su origen, capacidades o identidad, tengan una oportunidad real de aportar sus habilidades, ideas y perspectivas a espacios relevantes? Explorar esta cuestión nos ayuda a ver el liderazgo juvenil inclusivo no solo como una teoría, sino como una práctica para construir comunidades donde cada joven pueda participar activamente y marcar la diferencia.

En todo el mundo, las personas con menos oportunidades son sistemáticamente subestimados y poco valorados. Experimentan tasas de empleo drásticamente más bajas, a menudo se les ignora en los debates sobre diversidad en el lugar de trabajo y tienen pocas oportunidades para desarrollar habilidades que les permitan acceder al mercado laboral.



Como era de esperar, las personas con menos oportunidades informan que estas experiencias tienen un impacto negativo en su confianza y motivación generales. Una vía importante para fomentar organizaciones, escuelas y comunidades más inclusivas es centrarse en el desarrollo de líderes inclusivos: aquellos que valoran y priorizan la equidad y la aceptación, y que pueden actuar como agentes de cambio, no solo para las personas con discapacidad intelectual y otros grupos marginados, sino también para todas las personas con diferentes capacidades, razas, géneros, orientaciones sexuales, edades, religiones y clases sociales. El trabajo de desarrollar a estos líderes todo comienza con los jóvenes. Un liderazgo juvenil inclusivo significa que todos tengan la oportunidad de aportar sus perspectivas, habilidades y capacidades de liderazgo únicas a proyectos que les resulten significativos.

Necesidades del joven moderno

Los jóvenes de hoy crecen en un mundo más conectado, complejo y exigente que nunca. Si bien el acceso a las oportunidades se ha ampliado gracias a la tecnología, la educación y la globalización, también lo han hecho las presiones que influyen en la vida diaria y el bienestar a largo plazo. Comprender estas presiones es fundamental para quienes trabajan con jóvenes, ya que impactan directamente en cómo desarrollan resiliencia, confianza y potencial de liderazgo.

Uno de los desafíos más evidentes reside en el ámbito digital. Los jóvenes de hoy viven conectados constantemente, donde las redes sociales y las plataformas en línea representan tanto oportunidades como fuentes de estrés. Por un lado, ofrecen espacios para la creatividad, el aprendizaje y la conexión; por otro, los exponen a comparaciones constantes, desinformación y normas cambiantes en torno a la privacidad y la reputación. La expectativa de estar siempre conectados puede generar fatiga, ansiedad y una difuminación de los límites entre la vida personal y la pública.

Junto con las presiones digitales, la ansiedad climática se ha convertido en un rasgo distintivo de la experiencia juvenil. Ante la creciente conciencia sobre la degradación ambiental y la incertidumbre del futuro del planeta, muchos jóvenes manifiestan sentimientos de angustia, desesperanza o urgencia. A diferencia de las generaciones anteriores, no son meros observadores del cambio ecológico, sino herederos de sus consecuencias. Esta realidad alimenta tanto la ansiedad como el activismo, moldeando la percepción que tienen los jóvenes de su papel en la sociedad.

El mercado laboral también contribuye a la incertidumbre. La automatización, los contratos precarios y el desajuste entre la formación y los puestos de trabajo disponibles crean un panorama donde la estabilidad parece cada vez más difícil de alcanzar. A los jóvenes se les suele decir que la educación es la clave de las oportunidades, pero muchos se enfrentan a obstáculos para convertir sus cualificaciones en un trabajo digno y seguro. Esta brecha entre el esfuerzo y el resultado erosiona la confianza en los sistemas y aumenta la presión por destacar en entornos cada vez más competitivos.

Al mismo tiempo, los jóvenes se encuentran inmersos en un proceso constante de búsqueda de identidad. Navegan entre múltiples identidades —étnicas, culturales, de género y digitales—, negociando a menudo quiénes son tanto en el ámbito público como en el privado. Esto no solo implica autoexpresión, sino también pertenencia, reconocimiento y seguridad. Las preguntas "¿Quién soy?" y "¿Dónde encajo?" se ven amplificadas por los debates sociales, la visibilidad en línea y las expectativas culturales.

Finalmente, la juventud actual expresa una fuerte demanda de participación auténtica. No quieren ser receptores pasivos de las decisiones de los adultos, sino cocreadores activos de soluciones que afecten sus vidas. Ya sea en las escuelas, las

comunidades o las estructuras políticas, los jóvenes presionan cada vez más para que se creen espacios donde sus voces sean escuchadas, respetadas y tenidas en cuenta. Esta demanda refleja tanto la frustración ante la representación simbólica como un deseo genuino de construir un futuro más justo e inclusivo.

En conjunto, estas necesidades y presiones ilustran la complejidad de crecer en la actualidad. Para brindar un apoyo eficaz a los jóvenes, educadores, trabajadores juveniles y responsables políticos deben reconocer no solo los riesgos que enfrentan, sino también sus fortalezas y aspiraciones. Al responder a estas realidades, podemos fomentar entornos donde la juventud moderna tenga la capacidad de prosperar, liderar e imaginar nuevas posibilidades.

Valores fundamentales del liderazgo juvenil inclusivo

¿Qué conocimientos, competencias y mentalidades específicas necesitan los jóvenes para convertirse en líderes eficaces e inclusivos y agentes de cambio positivo en sus comunidades? Como en muchas áreas del desarrollo, ser un buen líder implica más que adquirir ciertas habilidades. Si bien las habilidades y los conocimientos de liderazgo constituyen la base de las competencias e información que los jóvenes pueden aprender, practicar y aplicar para ser líderes eficaces, la aplicación de dichas habilidades y conocimientos también está impulsada por un conjunto de actitudes y valores que influyen en cómo las personas se ven y se comprenden a sí mismas y al mundo que las rodea. En conjunto, estas actitudes y valores sirven como una "guía interna" que impulsa y dirige el comportamiento y la acción (Day, D. V., 2000).

Fundamental para este marco es el papel que el liderazgo juvenil puede y debe desempeñar como motor de la inclusión, a medida que los jóvenes aprenden a defenderse a sí mismos y a sus compañeros, a creer en su capacidad para generar cambios y a amplificar y promover las voces marginadas en sus escuelas, organizaciones y comunidades.



Figura 1. Conocimientos y habilidades de los líderes juveniles.

Conocimientos y habilidades de los líderes juveniles.
• Comunicación eficaz, incluyendo la capacidad de articular claramente una visión.
• Habilidades de pensamiento crítico y toma de decisiones, incluyendo la capacidad de analizar, razonar y elegir.
· Empatía: comprender las emociones y el punto de vista de los demás.
• Habilidades interpersonales, incluyendo resolución de conflictos, colaboración y habilidades para construir relaciones, como cultivar la confianza y el sentido de pertenencia.
• Autoconciencia, autorreflexión y autorregulación, incluyendo la capacidad de monitorear, evaluar y gestionar honestamente las propias fortalezas, debilidades y comportamiento, así como una conciencia y comprensión general de la propia posición en el grupo y la contribución a la dinámica
• Conocimientos y perspicacia en el campo correspondiente.
• Conocimiento crítico de las estructuras sociopolíticas que contribuyen a la marginación.

Figura 2. Actitudes y valores de los líderes juveniles.

Actitudes y valores de los líderes juveniles.
Responsabilidad social y ética, que incluye tener compasión por los demás y ser sensible a las necesidades de la sociedad.
Inclusión, que incluye empoderar a las personas, valorar los talentos y las perspectivas de los demás, y el compromiso con la colaboración.
Autoeficacia: la creencia en las propias capacidades.
Independencia, que incluye pensar por uno mismo y usar la propia voz para actuar de forma autónoma en favor del cambio.
Orientación al proceso en el liderazgo: considerar el liderazgo como un proceso de adquisición de conocimientos y habilidades, en lugar de como un estado estático.
Motivación: un impulso interno para liderar y realizar tareas.
Perseverancia: seguir esforzándose por alcanzar una meta a pesar de las dificultades.
Empatía: esfuerzos deliberados por comprender los sentimientos y las experiencias vividas por los jóvenes.
Transparencia y apertura en cuanto a los procesos de toma de decisiones, los criterios de selección, los presupuestos y los resultados previstos.
Rendición de cuentas: mecanismos para garantizar que se cumplan las promesas y las responsabilidades, y que los participantes puedan expresar sus inquietudes de forma segura.

Cuando hablamos de construir espacios justos, democráticos e inclusivos para los jóvenes, cuatro valores clave nos guían: inclusión, equidad, igualdad y justicia. Si bien a menudo se usan indistintamente, cada uno tiene su propio significado e importancia.

Inclusión. Crear una sociedad más inclusiva no será fácil. La inclusión consiste en crear entornos donde todos se sientan bienvenidos y capaces de contribuir, independientemente de su origen o capacidades; por ejemplo, garantizar que los jóvenes con discapacidad tengan acceso a puestos de liderazgo, no solo como participantes, sino también como personas que toman decisiones.

En la práctica, llevar la inclusión a la acción implica reflexionar detenidamente sobre cómo los jóvenes pueden acceder a los espacios de liderazgo y participar en ellos. Un primer paso es adoptar formatos de reunión accesibles; esto podría incluir el uso de un lenguaje claro y sencillo, la provisión de interpretación o subtítulos, o garantizar que los espacios de reunión sean físicamente accesibles. Otro paso es ofrecer a los jóvenes la posibilidad de elegir cómo comunicarse y participar. Algunos pueden sentirse más cómodos en debates presenciales, mientras que otros pueden preferir reuniones en línea, aportaciones escritas o canales asíncronos donde puedan contribuir a su propio ritmo.

Igualdad significa brindar a todos los mismos recursos y oportunidades, como por ejemplo, proporcionar a todos los estudiantes acceso gratuito a internet en la escuela. Sin embargo, la igualdad de trato por sí sola no siempre es suficiente, por lo que la equidad va un paso más allá: reconoce que cada persona tiene necesidades diferentes y que el apoyo debe adaptarse a ellas, como ofrecer clases de idiomas adicionales a los jóvenes migrantes para que puedan participar plenamente en la educación y la vida comunitaria.

Finalmente, la justicia aborda los sistemas subyacentes que generan la desigualdad. No se trata solo de soluciones temporales, sino de transformar estructuras injustas, como abogar por cambios en las políticas que eliminen las barreras al empleo para los grupos marginados. En conjunto, estos valores garantizan que los jóvenes no solo estén presentes, sino que también tengan la capacidad de influir en el proceso.

Para poner en práctica la igualdad, la equidad y la justicia, es necesario pasar de principios abstractos a acciones concretas. La igualdad suele comenzar por brindar a todos los mismos recursos u oportunidades; por ejemplo, distribuir cajas idénticas a todos los jóvenes. Sin embargo, como muchos trabajadores juveniles destacan mediante imágenes como la Figura 3, la igualdad de trato no siempre se traduce en resultados justos. Aquí es donde entra en juego la equidad: implica ajustar el apoyo para que cada persona pueda alcanzar el éxito.

Figura 3



IGUALDAD: La igualdad se da cuando todos reciben el mismo trato. Esto significa que todos reciben la misma cantidad de apoyo. En la imagen de arriba a la izquierda, todos tienen una caja del mismo tamaño, lo que indica que todos reciben el mismo trato. Cada persona recibe la misma ayuda para ver por encima de la valla, pero no todos tienen la misma visibilidad.





EQUIDAD: La equidad se da cuando todos tienen la misma oportunidad de participar en algo. Esto significa que cada persona recibe un apoyo diferente según sus necesidades para involucrarse al mismo nivel que sus compañeros. En la imagen de arriba a la derecha, cada persona tiene lo necesario para ver por encima de la valla. El tamaño de la caja o rampa depende de lo que necesiten ver por encima de la valla, así como de sus amigos.

JUSTICIA: ¿Te acuerdas de las dos fotos anteriores que algunas personas necesitan subirse a una caja o rampa porque había una valla delante? Si no existiera la valla, ¡no harían falta ni las cajas ni las rampas! Cuando quitamos las vallas que impiden que la gente participe, eso se llama justicia.
Comprender las diferencias entre igualdad, equidad y justicia es fundamental para el liderazgo juvenil inclusivo. Nos ayuda a identificar y eliminar las barreras que limitan las oportunidades y la inclusión de nuestros compañeros.



Conectar valores como la inclusión, la equidad, la empatía, la transparencia y la rendición de cuentas con el trabajo con jóvenes no es solo una cuestión teórica, sino que se trata de integrarlos en la práctica diaria. Cuando estos valores se viven, crean entornos donde los jóvenes no solo se sienten bienvenidos, sino también capacitados para contribuir de manera significativa. Por ejemplo, un consejo juvenil que publica sus actas (transparencia), ofrece reembolso de transporte (equidad) y organiza reuniones previas para los recién llegados (inclusión) demuestra activamente cómo estos principios pueden generar oportunidades reales de participación. Estas prácticas muestran que los valores no son ideales abstractos, sino herramientas prácticas que pueden transformar los espacios de liderazgo en entornos más justos, abiertos y empoderadores. En definitiva, cuando el trabajo con jóvenes se guía por estos valores, ayuda a los jóvenes a ver el liderazgo como algo auténtico, inclusivo y accesible: una invitación para que todas las voces importen.

Evolución del liderazgo: de jerárquico a participativo

El liderazgo ha cambiado mucho con el tiempo. Antes, se basaba principalmente en jerarquías estrictas: los líderes daban órdenes y los demás las seguían. Esto funcionaba en la era industrial, donde la eficiencia y el control eran los objetivos principales. Pero a medida que el mundo se volvió más conectado, dinámico e impredecible, este estilo jerárquico empezó a resultar limitante.

A finales del siglo XX, las organizaciones se dieron cuenta de que necesitaban algo diferente. La tecnología, la globalización y las cambiantes expectativas de la fuerza laboral impulsaron a los líderes hacia modelos más flexibles y participativos. En lugar de simplemente imponer reglas, los líderes comenzaron a actuar como facilitadores: motivando, guiando e involucrando a las personas en la toma de decisiones.

Hoy en día, el liderazgo se centra menos en la autoridad y más en la colaboración, la innovación y el empoderamiento. Los empleados, especialmente las generaciones más jóvenes, buscan un propósito, autonomía y oportunidades reales para contribuir. El liderazgo moderno prospera cuando equilibra la dirección con la apertura, creando un espacio para la responsabilidad compartida y la creatividad.

Con la evolución demográfica de la fuerza laboral, las organizaciones también tuvieron que adaptar sus estilos de liderazgo para integrar a empleados de diferentes generaciones con distintas expectativas laborales. Los millennials y la Generación Z, en particular, buscaban un trabajo con propósito, autonomía y oportunidades de aprendizaje continuo. El liderazgo dejó de centrarse en la autoridad para enfocarse en la orientación, la mentoría y el empoderamiento.

Para el trabajo con jóvenes, esta evolución es especialmente relevante: demuestra por qué empoderar a los jóvenes para que cocreen, se apropien de sus proyectos y lideren juntos no es solo una tendencia, sino una necesidad para construir comunidades resilientes y preparadas para el futuro.

Este cambio, que se aleja de los modelos rígidos y jerárquicos, abre la puerta a nuevos enfoques, y uno de los más influyentes es el liderazgo participativo. En esencia, el liderazgo participativo consiste en involucrar directamente a las personas en las decisiones que dan forma a su trabajo y entorno. En lugar de que el liderazgo se ejerza únicamente desde la cúpula, se convierte en un proceso compartido donde se buscan y valoran activamente las ideas, perspectivas y experiencias de todo el grupo.

Las raíces del liderazgo participativo se remontan a la década de 1930, pero su relevancia no ha hecho más que crecer a medida que los entornos laborales y las comunidades se han vuelto más complejos. A diferencia del liderazgo jerárquico tradicional, donde los líderes toman decisiones y los demás las siguen, el liderazgo participativo fomenta un ambiente más democrático y colaborativo. Se anima a los miembros del equipo a contribuir abiertamente, y aunque el líder sigue teniendo la última palabra, el proceso en sí es más enriquecedor, más inclusivo y tiene más

probabilidades de inspirar sentido de pertenencia y compromiso por parte del grupo.

Este modelo resulta especialmente eficaz para el trabajo con jóvenes. Cuando se invita a los jóvenes a expresar sus opiniones, a cocrear soluciones y a ver que sus aportaciones se toman en serio, el liderazgo se convierte en una práctica de empoderamiento en lugar de control. El liderazgo participativo no solo prepara a los jóvenes para liderar, sino que también garantiza que los espacios juveniles reflejen los valores de apertura, inclusión y responsabilidad compartida.

Figura 4



Un aspecto clave para desarrollar un liderazgo inclusivo y participativo es dedicar tiempo a la reflexión. Para los trabajadores juveniles, esto significa hacer una pausa para analizar su propio estilo de liderazgo y preguntarse si se alinea con los valores que desean promover. La reflexión ayuda a descubrir puntos ciegos, como si las reuniones favorecen involuntariamente a los participantes más extrovertidos sobre los más callados, o si las decisiones se toman de forma colaborativa o aún de manera jerárquica.

Práctica reflexiva para trabajadores juveniles

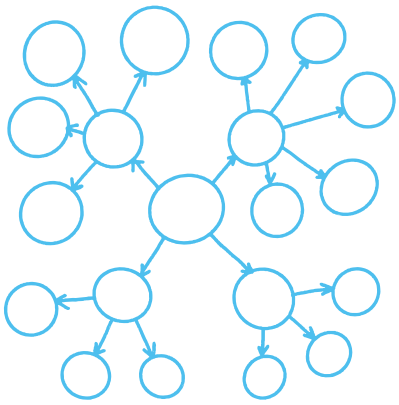
Para que esto sea práctico, se pueden incorporar preguntas breves de reflexión en el trabajo diario. Por ejemplo:

- *¿De quiénes son las voces que más escucho y quiénes no tienen la oportunidad de expresarse?*
- *¿Animo a los jóvenes a participar en la creación conjunta de soluciones, o tiendo a decidir por ellos?*
- *¿Cómo reacciono cuando un joven cuestiona mis ideas? ¿Lo veo como resistencia o como liderazgo?*
- *¿Mis actividades reflejan la diversidad del grupo o, sin querer, se dirigen a una única perspectiva?*
- *¿Soy transparente sobre los motivos por los que se toman ciertas decisiones y explico cómo se utilizaron las opiniones de los jóvenes?*

La reflexión resulta aún más efectiva cuando se combina con actividades prácticas:

1. Mapeo del proyecto: Después de finalizar un proyecto, identifica quiénes participaron en cada etapa. ¿Quién generó las ideas? ¿Quién tomó las decisiones? ¿Quién asumió la responsabilidad? Este ejercicio visual permite determinar si el liderazgo fue compartido o concentrado.

2. Círculos de feedback: Pide a los jóvenes que califiquen qué tan inclusivo y democrático les pareció el proceso. Utilice notas adhesivas o encuestas anónimas para crear un espacio seguro para recibir comentarios honestos.



3. Inversión de roles: Permite que los jóvenes dirijan una actividad o reunión breve. Observe cómo reacciona cuando ya no tiene el control y reflexione sobre lo que esto revela acerca de su estilo de liderazgo.

4. Diario de decisiones: Durante una semana, anota las decisiones clave que tomes en tu trabajo con jóvenes. Para cada una, pregúntate: ¿Esta decisión la tomé yo solo o fue compartida? Si fue compartida, ¿quién participó en el proceso?

5. Control de participación silenciosa: Durante una discusión, anota quién habla y con qué frecuencia. Al final, reflexiona sobre qué voces predominaron y cuáles estuvieron ausentes. Luego, piensa en estrategias para equilibrar la participación la próxima vez.

Las actividades en grupo pueden hacer que la reflexión sea más interesante y práctica.

1. La actividad "Compartir en parejas" invita a los participantes a describir un momento en el que se sintieron escuchados y otro en el que no. El facilitador recopila los temas comunes, destacando cómo las prácticas cotidianas influyen en la inclusión.
2. El mapeo de poder utiliza un diagrama sencillo de las partes interesadas para mostrar quién ostenta el poder formal e informal. Esto visibiliza la dinámica de la toma de decisiones y ayuda a identificar a quienes podrían quedar excluidos.
3. La actividad «Tomar/Crear/Compartir» plantea a los participantes tres preguntas: ¿Qué quieres llevarte? ¿Qué quieres crear juntos? ¿Qué quieres compartir con la comunidad? Esto garantiza que la reflexión se vincule con el aprendizaje personal, la colaboración grupal y un mayor impacto.

Estos ejercicios breves y sencillos ayudan tanto a los trabajadores juveniles como a los jóvenes a reconocer las brechas de participación y a cocrear espacios más democráticos. Al participar en estas preguntas y actividades, los trabajadores juveniles no solo fortalecen su propia autoconciencia, sino que también sirven de ejemplo de apertura y humildad para los jóvenes. El liderazgo, entonces, no es solo algo que se enseña, sino que se convierte en un ejemplo vivo de reflexión, crecimiento y responsabilidad compartida.

Resultado práctico: Lista de verificación de valores de liderazgo

(Utiliza esta lista de verificación como auditoría interna. Califique cada elemento: 0 = no implementado; 1 = parcialmente implementado; 2 = totalmente implementado).

1. Inclusion	0	1	2
La ubicación y las horas de las reuniones son comunicadas de manera accesible.			
Los materiales están disponibles de manera accesible y traducidos cuando sea relevante.			
Se incluye proactivamente a grupos infrarrerpesentados.			

2. Equidad.	0	1	2
Se han mitigado activamente las barreras económicas (transporte, alojamiento, material...)			
Los roles rotan para crear oportunidades de participación entre los asistentes.			

3. Empatía	0	1	2
Las sesiones comienzan con dinámicas inclusivas.			
Los facilitadores han recibido formación en el trabajo en entornos complicados.			

4. Transparencia	0	1	2
Las agendas y las notas de las reuniones y sesiones son publicadas de manera fácilmente accesible.			
Los criterios de decisión y el control del presupuesto son claros.			

5. Rendición de cuentas	0	1	2
Existen mecanismos de feedback claros			
Los roles y las responsabilidades están documentados y se actualizan con frecuencia.			

Puntuación y seguimiento
- *0 - 7: Necesita mejorar: crear un plan de acción para los 3 elementos con menor puntuación.*
- *8 - 15: En desarrollo: asignar responsables y establecer plazos para fortalecer las prácticas.*
- *16 - 22: Sólido: compartir prácticas con socios; brindar mentoría a colegas.*

Capítulo 2: Estructuras de liderazgo favorables a los jóvenes

1 Introducción: Por qué la estructura es importante para un liderazgo inclusivo y democrático

El liderazgo juvenil inclusivo y democrático no surge espontáneamente, sino que se moldea, apoya y sostiene mediante las estructuras que rigen la participación y la toma de decisiones. Incluso cuando los trabajadores y las organizaciones juveniles están profundamente comprometidos con la inclusión, la ausencia de estructuras adecuadas puede socavar sus esfuerzos, dejando las oportunidades de liderazgo inaccesibles, poco claras o concentradas en manos de unos pocos.

Las estructuras son el andamiaje de la participación: determinan cómo se toman las decisiones, quién participa, cómo se comparten las responsabilidades y cómo fluye el poder dentro de un grupo u organización. Como destacan Arnstein (1969) y Hart (1992), el grado de participación, y si esta es genuina o meramente simbólica, está profundamente influenciado por la forma en que se organizan estos procesos. En el trabajo con jóvenes, la estructura puede marcar la diferencia entre una participación simbólica y una participación transformadora.

Además, la estructura es fundamental para la sostenibilidad. Los enfoques informales pueden funcionar a corto plazo, pero sin roles definidos, procesos transparentes y mecanismos claros de rotación y rendición de cuentas, las iniciativas de liderazgo juvenil suelen perder impulso o no logran reactivarse una vez que los líderes individuales se retiran. Crear estructuras favorables a los jóvenes garantiza que las oportunidades de liderazgo sean continuas, accesibles y renovables, lo que permite que surjan nuevas voces y que la responsabilidad compartida crezca con el tiempo.

2 Principios fundamentales de las estructuras de liderazgo que favorecen a los jóvenes

Si bien las estructuras de liderazgo varían considerablemente según el tamaño, la misión y el contexto de cada organización, los modelos exitosos comparten una serie de principios fundamentales. Estos principios se basan en los valores del liderazgo inclusivo y democrático, y deben sustentar cualquier estructura diseñada para empoderar a los jóvenes.

Flexibilidad

Las estructuras adaptadas a los jóvenes deben ajustarse a las necesidades, capacidades y realidades de los jóvenes involucrados. Los sistemas demasiado rígidos pueden desalentar la participación, especialmente de aquellos con poco tiempo o confianza. La flexibilidad puede implicar:

- Permitir la rotación de roles de liderazgo para prevenir el agotamiento y ampliar la experiencia.
- Ofrecer múltiples formas de participar (por ejemplo, en línea, presencialmente, a corto plazo, a largo plazo).
- Ajustar los plazos de toma de decisiones para que se adapten a la disponibilidad de los jóvenes y a los ciclos de los proyectos.

Ejemplo: Un consejo asesor juvenil podría permitir que sus miembros cumplan mandatos de seis meses en lugar de dos años, lo que garantizaría una renovación constante y facilitaría la entrada a los recién llegados.

Transparencia

Una comunicación clara sobre cómo se toman las decisiones, cómo se asignan los roles y cómo se distribuye el poder es fundamental para generar confianza. La transparencia ayuda a desmitificar el liderazgo y hace que la participación sea menos intimidante para los jóvenes, especialmente para aquellos que se inician en el mundo organizacional.

- Publicar los términos de referencia o las directrices para la toma de decisiones.
- Defina claramente las funciones, responsabilidades y poderes de cada órgano de liderazgo.
- Asegurar que las reuniones de toma de decisiones sean abiertas, estén documentadas y se comuniquen a todos los miembros.

Ejemplo: Un comité juvenil publica un "mapa de participación" que muestra cómo las propuestas pasan de ser una idea a una decisión, incluyendo dónde y cómo se integra la opinión de los jóvenes.

Responsabilidad compartida

Los modelos de liderazgo tradicionales suelen concentrar la autoridad en una sola persona o en un grupo reducido. En cambio, las estructuras que favorecen a los jóvenes distribuyen el poder de forma amplia y fomentan una cultura de corresponsabilidad. Esto reduce las jerarquías y crea oportunidades para el desarrollo del liderazgo en todos los niveles.

- Utilice modelos de copresidencia o cofacilitación para equilibrar las responsabilidades de liderazgo.

- Rotar el liderazgo de las reuniones entre los miembros para fomentar la confianza y las habilidades.

- Involucrar a los jóvenes tanto en las decisiones estratégicas como en las operativas.

Ejemplo: Una organización juvenil utiliza un modelo de coliderazgo en el que cada equipo de proyecto cuenta con dos facilitadores que se turnan, lo que garantiza la responsabilidad compartida y el apoyo entre iguales.

Accesibilidad

El diseño estructural debe tener en cuenta las barreras que impiden la participación, como el tiempo, la ubicación, el acceso físico, el acceso digital y las expectativas culturales. Garantizar la accesibilidad desde el principio, y no como una consideración posterior, es fundamental para ampliar la participación.

- Programa las reuniones en horarios que se adapten a tus compromisos escolares y laborales.

- Ofrecer reembolsos de gastos de viaje u opciones de participación en línea para quienes se encuentren en zonas remotas.

- Adaptar los procesos de toma de decisiones (por ejemplo, utilizando herramientas visuales o un lenguaje simplificado) para garantizar la inclusión de jóvenes con diferentes niveles de alfabetización o habilidades lingüísticas.

Ejemplo: Un grupo de liderazgo juvenil ofrece participación híbrida para que los miembros de zonas rurales puedan unirse mediante videollamada y aun así votar en decisiones clave.

Creación conjunta

Las estructuras adaptadas a los jóvenes son más efectivas cuando se diseñan con ellos, no para ellos. Involucrar a los jóvenes desde el principio garantiza que las estructuras sean relevantes, atractivas y les permitan empoderarse.

- Facilitar talleres de diseño donde los jóvenes den forma a los modelos de gobernanza.

- Pon a prueba y adapta las estructuras en función de la retroalimentación, en lugar de imponerlas de arriba hacia abajo.

- Revisar y modificar las estructuras periódicamente con la participación de los jóvenes.

Ejemplo: Un centro juvenil codiseña su nuevo modelo de liderazgo a través de una serie de talleres participativos con jóvenes, lo que da lugar a la creación de un consejo de liderazgo rotatorio.

3 Modelos clave de estructuras de liderazgo favorables a la juventud

No existe una única forma «correcta» de estructurar el liderazgo juvenil: el enfoque más eficaz depende del tamaño de la organización, su misión, sus recursos y las necesidades de los jóvenes participantes. Sin embargo, existen varios modelos ampliamente reconocidos que han demostrado su eficacia para fomentar la participación, distribuir el poder y apoyar el desarrollo del liderazgo. Cada uno tiene sus fortalezas y limitaciones, y muchas organizaciones optan por combinar elementos de varios modelos.

Esta sección presenta cinco estructuras comunes utilizadas en contextos de trabajo con jóvenes, ilustrando cómo funcionan, las condiciones en las que funcionan mejor y cómo se alinean con los principios descritos anteriormente.

La facilitación rotativa

Descripción general: La facilitación rotativa es un modelo sencillo pero eficaz que distribuye la responsabilidad del liderazgo entre todos los miembros de un grupo. En lugar de depender de un único presidente o coordinador, los diferentes participantes se turnan para dirigir las reuniones, facilitar los debates o coordinar tareas específicas.

Cómo funciona:

- Los roles rotan periódicamente (por ejemplo, semanalmente, mensualmente o por fase del proyecto).
- Cada facilitador recibe apoyo mediante orientación y tutoría claras.
- El liderazgo se comparte horizontalmente y la toma de decisiones sigue siendo colectiva.

Por qué es apto para jóvenes:

- Fomenta la participación de aquellos que de otro modo no asumirían roles de liderazgo.
- Desarrolla la capacidad de liderazgo en todo el grupo, no solo en unos pocos individuos.
- Reduce las dinámicas jerárquicas y promueve la igualdad dentro del grupo.

Cuándo usarlo:

- En grupos pequeños o medianos donde las tareas se pueden distribuir fácilmente.
- En entornos juveniles informales, grupos de pares u organizaciones basadas en el voluntariado.

***Ejemplo**: Un consejo juvenil local rota mensualmente su cargo de presidente, lo que garantiza que cada miembro experimente el liderazgo y desarrolle habilidades de facilitación.*

Juntas y consejos asesores juveniles

Descripción general: Los consejos asesores juveniles (CAJ) son estructuras formales diseñadas para integrar las perspectivas de los jóvenes en la toma de decisiones de las organizaciones. Suelen funcionar junto con un consejo directivo o un equipo ejecutivo, aportando ideas sobre políticas, programas o estrategias.

Cómo funciona:

- Un grupo de jóvenes (a menudo elegidos o designados) se reúne periódicamente para debatir temas, formular recomendaciones o diseñar conjuntamente iniciativas.
- Sus aportaciones se integran formalmente en los procesos de toma de decisiones de la organización.
- El personal adulto actúa como facilitador o mentor, pero no controla la agenda.

Por qué es apto para jóvenes:

- Crea un espacio reconocido para la voz de los jóvenes dentro de los sistemas de gobernanza existentes.
- Crea un puente entre la toma de decisiones liderada por adultos y las perspectivas lideradas por jóvenes.
- Ofrece experiencia de liderazgo en un entorno estructurado y de apoyo.

Cuándo usarlo:

- En organizaciones medianas y grandes con juntas directivas, equipos de gestión o procesos de planificación estratégica ya establecidos.
- Como mecanismo para asegurar la participación continua de los jóvenes a nivel organizativo.

***Ejemplo**: Una ONG nacional crea un Consejo Asesor Juvenil compuesto por 12 miembros de entre 16 y 25 años, que se reúne trimestralmente para revisar los programas y proponer prioridades estratégicas. Dos miembros del consejo participan como observadores en la junta directiva de la organización.*

Equipos de proyecto liderados por pares

Descripción general: Este modelo se centra en el liderazgo basado en proyectos, donde los jóvenes diseñan, implementan y evalúan iniciativas específicas con distintos niveles de apoyo de adultos. El liderazgo se integra en los equipos en lugar de en órganos de gobierno formales.

Cómo funciona:

- Los jóvenes forman equipos en torno a proyectos o campañas específicas.
- Los equipos eligen o se autoasignan roles (por ejemplo, coordinador, responsable de comunicaciones, logística).
- Los adultos actúan como mentores, brindando apoyo técnico sin tomar el control.

Por qué es apto para jóvenes:

- Ofrece oportunidades de liderazgo inmediatas y prácticas.
- Se centra en la acción y los resultados, lo que suele ser más atractivo para los jóvenes.
- Fomenta la colaboración, la creatividad y la responsabilidad compartida.

Cuándo usarlo:

- En contextos centrados en la promoción, las campañas o las iniciativas a corto plazo.
- Donde la flexibilidad y la innovación son prioridades.

***Ejemplo**: Una red ambiental juvenil crea equipos de proyecto para llevar a cabo campañas sobre acción climática. Cada equipo está liderado y organizado por jóvenes, con adultos que brindan orientación y apoyo logístico.*

Cogestión y órganos de toma de decisiones conjuntas

Descripción general: Los modelos de cogestión sitúan a jóvenes y adultos en roles de toma de decisiones compartidas dentro de la misma estructura de gobernanza. Las decisiones se toman de forma colaborativa, con igual representación y autoridad.

Cómo funciona:

- Los jóvenes y los adultos tienen los mismos derechos de voto en los órganos de toma de decisiones.
- Los puestos de liderazgo (por ejemplo, copresidentes) se comparten entre generaciones.
- Las agendas y los procesos se crean de forma conjunta.

Por qué es apto para jóvenes:

- Rompe los desequilibrios de poder entre adultos y jóvenes.
- Fomenta el respeto mutuo, el aprendizaje y el diálogo intergeneracional.
- Garantiza que las decisiones se basen en diversas perspectivas.

Cuándo usarlo:

- En organizaciones comprometidas con el reparto del poder a largo plazo y el cambio sistémico.
- En redes, coaliciones o federaciones que buscan una mayor participación de los jóvenes en la gobernanza.

Ejemplo: Una red juvenil europea establece un consejo de gobierno con igual representación juvenil y personal adulto. Las decisiones sobre presupuesto, estrategia y prioridades programáticas requieren un acuerdo conjunto.

Estructuras iniciadas y dirigidas por jóvenes

Descripción general: En los niveles más altos de participación juvenil (Hart, 1992), los jóvenes diseñan, lideran y gestionan sus propias organizaciones o iniciativas. Los adultos participan únicamente como socios invitados, mentores o colaboradores.

Cómo funciona:

- Los jóvenes crean y gestionan la estructura organizativa, incluyendo la gobernanza, la estrategia y la implementación.
- Los aliados adultos ofrecen apoyo cuando se les solicita (por ejemplo, asesoramiento legal, financiero o técnico).
- Las estructuras suelen ser horizontales, colaborativas e innovadoras.

Por qué es apto para jóvenes:

- Proporciona la máxima experiencia en responsabilidad y liderazgo.
- Fomenta la creatividad, la innovación y las prioridades definidas por los jóvenes.
- Fomenta identidades de liderazgo juvenil sólidas y habilidades organizativas.

Cuándo usarlo:

- Para grupos o redes de jóvenes maduros con una sólida capacidad de liderazgo.
- En contextos donde la autonomía y la autodeterminación son prioritarias.

Ejemplo: Un colectivo juvenil crea una empresa social centrada en la inclusión digital. Todas las decisiones, desde la financiación hasta la contratación de personal, las toman los jóvenes, con adultos que actúan como asesores externos.

4 Adaptación de las estructuras de liderazgo a diferentes contextos organizacionales

Si bien los modelos presentados anteriormente ofrecen un amplio abanico de posibilidades, ninguna estructura se adapta a todas las organizaciones. El enfoque adecuado depende de factores como el tamaño de la organización, su cultura de gobernanza, los recursos disponibles, su misión y el nivel de experiencia de sus jóvenes líderes. Fundamentalmente, el liderazgo inclusivo y democrático no consiste en replicar un modelo «perfecto», sino en adaptar las estructuras al contexto, manteniendo la fidelidad a los principios de participación, equidad y cocreación.

Esta sección explora cómo se pueden adaptar las estructuras de liderazgo que favorecen a los jóvenes a tres contextos comunes: organizaciones pequeñas o de base, organizaciones más grandes y formales, y entornos digitales o híbridos.

Organizaciones pequeñas y de base

Características:

- A menudo, funcionan gracias a voluntarios, con personal y presupuesto limitados.
- Cultura de toma de decisiones informal, a veces centrada en torno a unos pocos individuos.
- Flexible, pero puede carecer de procesos formales o mecanismos de gobernanza.

Desafíos:

- Riesgo de que el liderazgo se concentre en un pequeño grupo central.
- Falta de vías formales para que los jóvenes accedan a puestos de liderazgo.
- Recursos limitados para capacitación o tutoría estructurada.

Estrategias para adaptar las estructuras:

- Empiece por lo sencillo: implemente un sistema de facilitación rotativo o pequeños círculos de liderazgo en lugar de modelos de gobernanza complejos.
- Crear puntos de entrada con pocas barreras: Establecer roles de "microliderazgo" para que los jóvenes puedan empezar a asumir responsabilidades sin compromisos abrumadores.
- Formalizar la participación gradualmente: Incluso un simple documento escrito con "términos de referencia" o un proceso de revisión anual puede hacer que las estructuras sean más claras y transparentes.
- Fomente la tutoría entre compañeros: empareje a miembros experimentados con recién llegados para compartir conocimientos y generar confianza.

***Ejemplo**: Un grupo cultural juvenil local adopta un modelo de facilitación rotativa para sus reuniones de planificación semanales. Con el tiempo, establece un pequeño comité juvenil para coordinar las actividades, con funciones bien definidas y responsabilidades compartidas en la toma de decisiones.*

Organizaciones medianas y grandes

Características:

- Sistemas de gobernanza estructurados (por ejemplo, juntas directivas, equipos ejecutivos, procesos formales de toma de decisiones).
- Personal remunerado y funciones definidas.
- Capacidad para el desarrollo del liderazgo a largo plazo y programas de participación estructurados.

Desafíos:

- Riesgo de que la burocracia excluya a los jóvenes o ralentice la toma de decisiones.
- Los jóvenes pueden sentirse intimidados o desconectados de las decisiones de alto nivel.
- Las jerarquías existentes pueden resistirse a compartir el poder.

Estrategias para adaptar las estructuras:

- Crear espacios paralelos de gobernanza juvenil: Los consejos o juntas asesoras juveniles pueden proporcionar información estructurada sin necesidad de reformar los sistemas existentes.
- Integrar a los jóvenes en la gobernanza existente: Incluir representantes juveniles en juntas o comités con poder de voto o de codecisión.
- Utilice modelos de cogestión: Empareje a líderes jóvenes y adultos en funciones de copresidencia o en órganos conjuntos de toma de decisiones.
- Invertir en el desarrollo de capacidades: Proporcionar formación y tutoría para que los jóvenes se sientan seguros al participar en entornos complejos de toma de decisiones.

***Ejemplo**: Una organización juvenil nacional crea un Consejo Asesor Juvenil que se reúne trimestralmente para definir las prioridades del programa y nombra a dos miembros para que formen parte del consejo directivo principal de la organización con plenos derechos de voto.*

Organizaciones digitales e híbridas

Características:

- Las actividades y la toma de decisiones se realizan principalmente en línea o a través de modelos híbridos.
- Los participantes suelen estar geográficamente dispersos y ser diversos.
- Las herramientas de comunicación y colaboración desempeñan un papel fundamental.

Desafíos:

- Riesgo de exclusión digital debido al acceso desigual a la tecnología o la conectividad.
- Mantener el compromiso y la responsabilidad en los espacios virtuales.
- Generar confianza y sentido de pertenencia sin contacto presencial regular.

Estrategias para adaptar las estructuras:

- Utilice herramientas digitales para el liderazgo compartido: plataformas como Miro, Slack o Padlet pueden facilitar la toma de decisiones y la documentación en colaboración.
- Crear roles rotativos en línea: Asignar funciones de facilitación digital, coordinación o comunicaciones a diferentes miembros.
- Garantizar la accesibilidad y la inclusión: Proporcionar opciones de participación asíncrona, utilizar herramientas sencillas y de amplio acceso, y ofrecer apoyo en alfabetización digital.
- Fomentar la comunidad y la rendición de cuentas: Utilizar reuniones periódicas, asambleas virtuales o mecanismos de votación en línea para que la toma de decisiones sea transparente y participativa.

Ejemplo: *Una red juvenil transnacional utiliza una plataforma de participación en línea donde los miembros proponen iniciativas, votan sobre las prioridades y colaboran en el diseño de proyectos. Los roles como facilitador digital y responsable de contenido rotan cada tres meses para distribuir las responsabilidades de liderazgo.*

5 Herramientas y plantillas prácticas para estructuras de liderazgo que favorezcan a los jóvenes

Diseñar estructuras de liderazgo que favorezcan a los jóvenes no solo implica comprender principios y modelos, sino también crear herramientas prácticas que permitan que dichas estructuras funcionen en contextos reales. Esta sección final ofrece ejemplos de herramientas, plantillas y procesos adaptables que las organizaciones pueden usar o adaptar para fortalecer la participación juvenil. Estos ejemplos no son prescriptivos; más bien, son puntos de partida que las organizaciones pueden personalizar según su tamaño, misión y contexto.

Esta sección explora cómo se pueden adaptar las estructuras de liderazgo que favorecen a los jóvenes a tres contextos comunes: organizaciones pequeñas o de base, organizaciones más grandes y formales, y entornos digitales o híbridos.

Plantilla de plan de rotación de roles

Objetivo: Garantizar que las responsabilidades de liderazgo se distribuyan equitativamente y que varios jóvenes adquieran experiencia en liderazgo con el tiempo.

Cómo funciona:

- Defina los roles clave de liderazgo o facilitación necesarios en su organización (por ejemplo, facilitador de reuniones, coordinador de la agenda, responsable de comunicaciones, encargado de registrar las decisiones).
- Establecer un cronograma de rotación (mensual, trimestral o por fase del proyecto).
- Proporcione descripciones breves de las funciones para que cada persona comprenda sus responsabilidades.

Role	Responsibilities	Rotation Frequency	Current Holder	Next Holder
Facilitador/a	Dirigir reuniones semanales, garantizar un debate inclusivo y resumir las decisiones.	Mensual	*Sofia*	*Luca*
Coordinador/a de la agenda	Elaborar y distribuir los órdenes del día en consulta con los miembros.	Trimestral	*Luca*	*Eleni*
Documentador/a de decisiones	Toma actas, documenta los resultados y realiza un seguimiento de las acciones.	Mensual	*Eleni*	*Sara*
Jefe/a de comunicaciones	Comparte las novedades en redes sociales, plataformas internas y boletines informativos.	Fase del proyecto	*Sara*	*Daniel*

Consejo: Al final de cada rotación, incluya una breve sesión de reflexión para que cada persona pueda compartir lo que aprendió y sugerir mejoras.

Términos de Referencia (TdR) para un Consejo Asesor Juvenil

Objetivo: Lograr una participación más transparente y predecible mediante la definición de roles, responsabilidades y procesos de toma de decisiones.

Elementos clave a incluir:

- Propósito y mandato: Indique claramente el propósito del consejo asesor (por ejemplo, "proporcionar perspectivas juveniles sobre prioridades estratégicas y diseño de programas").
- Afiliación: Describa los requisitos de elegibilidad, los criterios de selección y la duración del mandato.
- Funciones y responsabilidades: Defina qué se espera que hagan los miembros (por ejemplo, asistir a reuniones, revisar documentos, proponer iniciativas).
- Proceso de toma de decisiones: Aclarar cómo se formulan las recomendaciones y cómo influyen en las decisiones finales.
- Apoyo y recursos: Describa cómo se brindará apoyo a los miembros (por ejemplo, capacitación, tutoría, estipendios, reembolso de gastos de viaje).
- Mecanismo de revisión: Comprométase a revisar y actualizar los Términos de Referencia anualmente en función de los comentarios recibidos.

El Consejo Asesor Juvenil estará integrado por entre 10 y 12 miembros de entre 16 y 25 años, seleccionados mediante convocatoria abierta. Los miembros se reunirán cuatro veces al año para aportar ideas estratégicas sobre el diseño y la evaluación del programa. Las recomendaciones del Consejo se presentarán formalmente al Comité Ejecutivo, que deberá responder por escrito en el plazo de un mes.

Mapa de trayectorias de liderazgo

Objetivo: Proporcionar a los jóvenes una comprensión clara de cómo pueden crecer y progresar hacia puestos de liderazgo dentro de la organización.

Cómo funciona:

- Identificar todas las formas posibles en que un joven puede participar (por ejemplo, como voluntario, miembro de un equipo, coordinador de proyectos, miembro de la junta directiva).
- Visualícelos como un camino o "escalera" que muestre cómo se conectan y se construyen unos sobre otros.
- Incluya ejemplos de las habilidades o experiencias necesarias en cada etapa.

Ejemplo de ruta:

- *Nivel de entrada: Voluntario o participante → apoya eventos, participa en talleres.*
- *Nivel intermedio: Miembro del grupo de trabajo → aporta ideas, co-facilita las sesiones.*
- *Avanzado: Coordinador de proyecto → lidera un pequeño equipo, gestiona una campaña.*
- *Estratégico: Miembro del consejo asesor juvenil → contribuye a la formulación de políticas y a la gobernanza.*
- *Liderazgo: Miembro o copresidente del consejo de administración → comparte la responsabilidad de las decisiones estratégicas.*

Consejo: Comparta este proceso visualmente durante la incorporación y la formación para que los jóvenes vean el liderazgo como un camino, no como un estatus fijo.

Diagrama de flujo para la toma de decisiones

Objetivo: Lograr que los procesos de gobernanza sean transparentes y aclarar dónde y cómo los jóvenes pueden influir en las decisiones.

Cómo funciona:

- Mapear cada paso del proceso de toma de decisiones (idea → propuesta → revisión → decisión → implementación).
- Indique qué organismos o personas participan en cada etapa y dónde se requiere la participación de los jóvenes.
- Identificar los mecanismos de retroalimentación para que los participantes comprendan cómo sus aportaciones influyen en los resultados.

Ejemplo de aplicación:

- *Los jóvenes proponen una nueva idea para la campaña → El consejo asesor juvenil revisa y perfecciona la propuesta → El comité ejecutivo analiza la viabilidad → Se toma una decisión conjunta en una reunión de cogestión → El equipo liderado por jóvenes implementa la campaña.*

Consejo: Muestre este diagrama de flujo públicamente (por ejemplo, en un espacio de trabajo compartido o en una plataforma en línea) para reforzar la transparencia y la rendición de cuentas.

Lista de verificación para la reflexión y la evaluación

Objetivo: Garantizar que las estructuras de liderazgo sigan siendo relevantes, inclusivas y eficaces a lo largo del tiempo.

Preguntas sugeridas para la lista de verificación:

- ¿Los puestos de liderazgo rotan con regularidad y llegan a participantes diversos?
- ¿Entienden los jóvenes cómo se toman las decisiones y cómo influir en ellas?
- ¿Se están abordando activamente las barreras a la participación?
- ¿Existen oportunidades de mentoría y desarrollo de capacidades?
- ¿Sienten los jóvenes que sus aportaciones conducen a un cambio real?

Consejo: Realice este ejercicio de reflexión al menos una vez al año, idealmente con la participación de jóvenes y personal adulto, y utilice los resultados para adaptar las estructuras según sea necesario.

Estructuras de liderazgo amigables con los jóvenes: lista de verificación de autoevaluación

Cómo usar esta herramienta: Esta autoevaluación está diseñada para ayudar a las organizaciones a reflexionar sobre la inclusión, la accesibilidad y la eficacia de sus estructuras de liderazgo. Para cada afirmación, califique su organización en una escala del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo). Luego, identifique las áreas con una puntuación de 1 a 3 como prioritarias para mejorar.

Concepto	1	2	3	4	5
Flexibilidad					
1. Los puestos de liderazgo rotan con regularidad, lo que brinda a muchos jóvenes la oportunidad de liderar.					
2. Los jóvenes pueden participar con diferentes niveles de responsabilidad, dependiendo de su tiempo, habilidades e intereses.					
Transparencia					
3. Los procesos de toma de decisiones son claros, están documentados y se comparten con todos los participantes.					
4. Los jóvenes comprenden cómo su opinión influye en las decisiones finales.					
Responsabilidad compartida					
5. El poder de decisión está distribuido en lugar de concentrado en un pequeño grupo o en un solo líder.					
6. Jóvenes y adultos comparten responsabilidades de facilitación, moderación o coordinación.					
Accessibilidad					
7. Las oportunidades de participación son accesibles para jóvenes de diferentes orígenes (por ejemplo, rurales, migrantes, discapacitados).					
8. Se abordan de forma proactiva las barreras prácticas (tiempo, desplazamientos, acceso digital).					
Creación conjunta y voz					
9. Los jóvenes participan en el diseño o la revisión de las estructuras de liderazgo.					
10. La retroalimentación de los jóvenes influye periódicamente en la actualización de los roles y procesos de liderazgo.					

Cómo interpretar tu puntuación:

- 40–50: Su organización demuestra estructuras de liderazgo sólidas y favorables a los jóvenes. Concéntrese en la mejora continua.
- 30–39: Buen progreso, revise las áreas con una puntuación de 3 o inferior y considere pequeños cambios estructurales.
- 20–29: La participación existe, pero es inconsistente. Es prioritario rediseñar las estructuras de liderazgo con la participación de los jóvenes.
- Menores de 20 años: Las estructuras actuales pueden limitar significativamente el liderazgo juvenil. Se recomienda una revisión exhaustiva y un rediseño.

Consejo: Repite esta autoevaluación anualmente y compara los resultados a lo largo del tiempo. Involucra directamente a los jóvenes en la realización e interpretación de los resultados; esto fomentará su sentido de pertenencia y promoverá una cultura de liderazgo compartido.

Próximos pasos: Fortalecimiento de sus estructuras de liderazgo

Completar la autoevaluación es solo el primer paso. El verdadero valor de esta herramienta reside en cómo se utilizan los resultados para impulsar un cambio significativo. A continuación, se recomiendan los siguientes pasos según la puntuación general de su organización y los patrones identificados.

Si obtuviste entre 40 y 50 puntos: Consolida y celebra

Qué significa esto: Su organización demuestra estructuras de liderazgo sólidas y adaptadas a los jóvenes. Los roles son compartidos, accesibles y creados en colaboración con los jóvenes.

Próximos pasos:

- Continuar supervisando y adaptándose: incluso los sistemas más sólidos necesitan actualizaciones periódicas a medida que evolucionan las necesidades de los jóvenes.
- Asesora a otras organizaciones: considera compartir tus prácticas con socios o redes.
- Experimentar con modelos innovadores (por ejemplo, cogestión digital, presupuestos liderados por jóvenes) para profundizar la participación.

Si obtuviste entre 30 y 39 puntos: Fortalece y expande

Esto significa: Tienes una buena base, pero hay áreas donde las estructuras de liderazgo podrían ser más inclusivas o participativas.

Próximos pasos:

- Revise cualquier afirmación que obtenga una puntuación de 3 o inferior, ya que estas indican debilidades específicas (por ejemplo, toma de decisiones poco clara, rotación limitada o baja accesibilidad).
- Pon a prueba pequeños cambios: intenta introducir una nueva estructura (por ejemplo, un sistema de rotación de sillas o una reunión de asesoramiento juvenil) y evalúa su impacto.
- Invitar a jóvenes a participar en talleres de retroalimentación para diseñar conjuntamente soluciones a las deficiencias identificadas.

Si obtuviste entre 20 y 29 puntos: Reimagina y rediseña

Qué significa esto: La participación juvenil está presente, pero es inconsistente, y las estructuras actuales pueden excluir involuntariamente a ciertos grupos o concentrar el poder.

Próximos pasos:

- Realizar una revisión participativa: reunir a jóvenes, personal y socios para identificar las barreras actuales y crear alternativas de forma conjunta.
- Céntrese primero en lo básico: aclare los procesos de toma de decisiones, defina las funciones e introduzca herramientas de comunicación transparentes.

Si obtuviste una puntuación inferior a 20: Replantea y reconstruye

Qué significa esto: Es probable que las estructuras actuales limiten el liderazgo juvenil significativo. La participación puede ser simbólica o superficial.

Próximos pasos:

- Planificar un rediseño integral de las estructuras de liderazgo, comenzando con consultas y talleres en los que participen jóvenes de diversos orígenes.
- Considere el apoyo externo: asóciese con redes juveniles o especialistas en gobernanza participativa para guiar el proceso.

- Invertir en el desarrollo de capacidades tanto para adultos como para jóvenes para apoyar la transición hacia un liderazgo compartido.
- Revisar los principios fundamentales (flexibilidad, transparencia, responsabilidad compartida, accesibilidad, cocreación) y utilizarlos como pilares de diseño para la nueva estructura.

6 Inculcar una cultura de mejora continua

Independientemente de la puntuación, un liderazgo que favorezca a los jóvenes no es un logro puntual, sino un proceso continuo. Las estructuras deben evolucionar a medida que cambian las realidades, necesidades y aspiraciones de los jóvenes. Considere integrar la herramienta de autoevaluación en el ciclo de planificación anual de su organización y anime a los jóvenes a liderar la interpretación y la implementación de los resultados.

Consejo final: Recuerda que el proceso es tan importante como la estructura. El camino hacia el liderazgo compartido, que incluye el diálogo, la experimentación y la reflexión, es en sí mismo una poderosa forma de empoderamiento juvenil.

Capítulo 3: Estructuras de liderazgo favorables a los jóvenes

1 Introducción: De los valores a la práctica

El liderazgo inclusivo en el trabajo con jóvenes es más que una aspiración moral: es una necesidad práctica para construir espacios democráticos, equitativos y participativos en los que todos los jóvenes puedan prosperar. En toda Europa, las organizaciones juveniles

El desafío constante radica en no solo creer en la inclusión como un valor, sino también en traducir esa creencia en la práctica diaria. El liderazgo inclusivo requiere que líderes y facilitadores adapten conscientemente sus comportamientos, lenguaje, actitudes y enfoques de toma de decisiones para garantizar que los diversos grupos de jóvenes se sientan valorados, empoderados y capaces de contribuir significativamente a los objetivos comunes. El propósito de este capítulo es apoyar a los trabajadores juveniles, facilitadores y organizaciones en la comprensión de cómo se manifiesta el liderazgo inclusivo en la práctica. Mediante una presentación clara y estructurada de las acciones y comportamientos que promueven un liderazgo juvenil inclusivo y democrático, y las prácticas que se deben evitar, ofrece una guía práctica

que complementa los enfoques más estructurales analizados en el Capítulo 2. También proporciona una herramienta de autoevaluación basada en modelos de participación reconocidos, que permite a las organizaciones reflexionar críticamente sobre sus prácticas actuales e identificar áreas de mejora.

En el contexto de la metodología de Liderazgo Juvenil Transformador, este capítulo se centra específicamente en las dimensiones conductuales del liderazgo y la participación: las interacciones, decisiones y hábitos cotidianos que abren puertas a la participación juvenil o refuerzan las barreras. Estas conductas no son neutrales; configuran las dinámicas de poder, influyen en la participación y afectan la confianza y la capacidad de acción de los jóvenes, especialmente de aquellos provenientes de entornos subrepresentados o marginados.



2 Definición de liderazgo inclusivo y democrático en el trabajo con jóvenes

El liderazgo inclusivo y democrático en el trabajo con jóvenes se entiende mejor como un enfoque de liderazgo que garantiza activamente la participación equitativa, la toma de decisiones compartida y el empoderamiento mutuo entre diversos grupos de jóvenes. Se fundamenta en los valores de equidad, empatía, transparencia y rendición de cuentas, y está estrechamente alineado con los modelos de liderazgo participativo y cocreativo (Checkoway, 2011; Cahill y Dadvand, 2018).

En esencia, el liderazgo juvenil inclusivo y democrático no se trata de quién ocupa los puestos de liderazgo formales, sino de cómo se ejerce el liderazgo. Desafía los modelos jerárquicos dominados por adultos y los reemplaza con prácticas que:

- Fomente la inclusión de diversas perspectivas y valore la experiencia vivida.
- Reconocer y abordar los desequilibrios de poder.
- Adaptar los procesos de comunicación y toma de decisiones para satisfacer diferentes necesidades.
- Compartir la responsabilidad y el sentido de pertenencia con los jóvenes.
- Crear entornos psicológicamente seguros donde todos se sientan capaces de contribuir.

Este cambio refleja desarrollos más amplios en la teoría participativa, que enfatizan que la participación significativa no se trata simplemente de estar presente o ser consultado, sino de poder influir en las decisiones y dar forma a los resultados (Arnstein, 1969; Hart, 1992).

3 Por qué importan las cosas que se deben y no se deben hacer: La dimensión conductual de la inclusión.

Si bien muchas organizaciones adoptan la idea de la inclusión, la exclusión a menudo persiste de maneras sutiles: a través de prejuicios inconscientes, prácticas habituales o culturas organizacionales arraigadas. Por ejemplo:

- Una reunión juvenil puede estar abierta a todos, pero si las discusiones están dominadas por unas pocas voces seguras de sí mismas, los participantes más callados permanecen al margen.
- Un equipo de proyecto puede invitar a los jóvenes a compartir ideas, pero si las decisiones finales se toman sin su participación, esta se convierte en una mera formalidad.

Estos ejemplos ilustran lo que Paulo Freire (1970) describe como la diferencia entre "participación" y "transformación". La inclusión no se logra simplemente invitando a participar; requiere cambios deliberados en el comportamiento, la comunicación y la distribución del poder. Las recomendaciones y prohibiciones presentadas en este capítulo buscan cerrar esta brecha, proporcionando una guía clara y práctica para los trabajadores juveniles que buscan pasar de la inclusión pasiva al coliderazgo activo.

4 Liderazgo juvenil inclusivo y democrático como proceso: un modelo paso a paso

El liderazgo inclusivo y democrático se entiende mejor como un proceso dinámico y continuo, en lugar de una lista de verificación que se completa una sola vez. Para los fines de este capítulo, proponemos un modelo sencillo de cinco pasos que puede servir como punto de referencia para las recomendaciones que se presentan a continuación:



Este modelo refleja los principios de una participación juvenil transformadora, donde el liderazgo no es un rol fijo, sino una práctica compartida y en constante evolución, basada en la confianza, el diálogo y la propiedad colectiva.

5 Las claves para un liderazgo juvenil inclusivo y democrático

El liderazgo inclusivo y democrático se define no solo por los principios que defiende, sino también por las acciones y comportamientos cotidianos que los ponen en práctica. Estas acciones, aunque a veces pequeñas, tienen un impacto significativo en cómo se comparte el poder, en la seguridad y el reconocimiento que sienten los jóvenes, y en su participación efectiva en espacios de liderazgo. La siguiente sección presenta una serie de prácticas recomendadas: las "Operaciones de Do" organizadas en torno a cinco dimensiones clave (comunicación, toma de decisiones, empoderamiento, accesibilidad y reflexión). En conjunto, conforman una guía de comportamiento para los trabajadores juveniles y las organizaciones que buscan crear entornos donde todos los jóvenes puedan participar de manera significativa y equitativa.



QUÉ HACER: Comunícate de forma clara, abierta y respetuosa.

La comunicación es la base de un liderazgo juvenil inclusivo y democrático. La forma en que se comparte la información, el lenguaje utilizado y el espacio que se da a las diferentes formas de expresión influyen en si los jóvenes se sienten vistos, escuchados y valorados.

- Utilice un lenguaje inclusivo y accesible. Evite la jerga, los acrónimos y los términos culturalmente específicos que puedan excluir a algunos participantes. Cuando sea necesario utilizar términos técnicos, explíquelos con claridad.
- Valore las diversas formas de comunicación. Reconozca que no todos se expresan verbalmente. Fomente las contribuciones escritas, visuales o creativas y adapte los estilos de facilitación para incluirlas.
- Practique la escucha activa. Demuestre que está genuinamente interesado en lo que dicen los jóvenes resumiendo sus ideas, haciendo preguntas de seguimiento y mostrando cómo sus aportaciones influyen en las decisiones.

Sea transparente en cuanto al propósito y las expectativas. Explique claramente los objetivos de las reuniones, los proyectos y los procesos de toma de decisiones para que los participantes comprendan cómo se utilizarán sus contribuciones.

QUÉ HACER: Compartir el poder y la toma de decisiones



Un liderazgo inclusivo y democrático se caracteriza por una redistribución significativa del poder. Esto significa que los trabajadores juveniles y los líderes adultos deben crear activamente oportunidades para que los jóvenes no solo sean consultados, sino que también participen en la toma de decisiones y la creación conjunta.

- Involucre a los jóvenes desde el principio en la toma de decisiones. Su participación no debe limitarse a respaldar decisiones preestablecidas. En cambio, involúcrelos en la etapa de definición de la agenda.
- Diseñe procesos que permitan la participación compartida. La cofacilitación, el codiseño de proyectos y los foros de toma de decisiones colaborativos empoderan a los jóvenes como socios, no como beneficiarios.
- Sean explícitos sobre cómo se toman las decisiones. Si algunas decisiones deben seguir en manos de los adultos (por razones legales, financieras o de protección), explíquenlo abiertamente y analicen cómo los jóvenes pueden influir en los resultados.
- Reconocer y legitimar la experiencia de los jóvenes. Tratar a los jóvenes como expertos en sus propias vivencias, especialmente a aquellos de entornos marginados, quienes pueden tener perspectivas únicas sobre las barreras y las soluciones. No dar por sentado que uno sabe más.

Este principio se hace eco del concepto de poder ciudadano de Arnstein (1969) y de los escalones superiores de la Escalera de Participación de Hart (1992), que enfatizan que la participación auténtica solo se logra cuando los jóvenes tienen una influencia real en las decisiones.

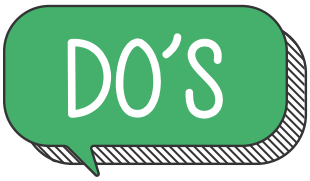


HACER: Empoderar y desarrollar capacidades

Un liderazgo inclusivo y democrático va más allá de brindar un lugar en la mesa; garantiza que los jóvenes tengan la confianza, el conocimiento y los recursos necesarios para ejercer su influencia de manera efectiva. El empoderamiento es un proceso continuo de desarrollo de capacidades y apoyo.

- Ofrecer capacitación en liderazgo y oportunidades para desarrollar habilidades. Los talleres sobre facilitación, gestión de proyectos, promoción o presupuestos pueden brindar a los jóvenes herramientas prácticas para participar de manera significativa.
- Crear oportunidades de mentoría y aprendizaje entre pares. Emparejar a jóvenes líderes experimentados con recién llegados fomenta el crecimiento mutuo y crea una cultura de apoyo.
- Reconocer y celebrar las contribuciones. El reconocimiento público de las ideas y los logros de los jóvenes refuerza su sentido de autonomía y motivación.
- Proporcionar espacios seguros para el aprendizaje y el fracaso. El empoderamiento también implica permitir que los jóvenes experimenten, cometan errores y aprendan sin temor a ser juzgados o excluidos.

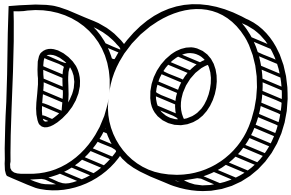
El empoderamiento es fundamental en la visión de Freire (1970) sobre la transformación participativa: el liderazgo no debe reproducir la dependencia, sino fomentar la autonomía y la propiedad colectiva.



HACER: Garantizar la accesibilidad y la inclusión en la práctica

La inclusión no se logra solo con buenas intenciones; requiere medidas activas para eliminar las barreras estructurales, físicas, sociales y culturales que dificultan la participación. La accesibilidad debe estar presente en todos los aspectos de la práctica del liderazgo juvenil.

- Adapte los formatos y los espacios. Tenga en cuenta la accesibilidad física (por ejemplo, rampas, disposición de los asientos), la accesibilidad digital (por ejemplo, subtítulos, materiales de fácil lectura) y la accesibilidad lingüística (por ejemplo, traducción o interpretación).
- Ofrecer opciones de participación flexibles. Brindar alternativas en línea y presenciales, oportunidades de participación a corto y largo plazo, y diferentes niveles de compromiso para adaptarse a diversas necesidades.
- Acércate activamente a los grupos subrepresentados. No des por sentado que los jóvenes se acercarán a ti: colabora con escuelas, centros comunitarios, grupos de migrantes u organizaciones de personas con discapacidad para invitarlos.
- Crea entornos culturalmente sensibles. Ten en cuenta las diferentes normas culturales en torno a la comunicación, el liderazgo y la autoridad, y adapta las prácticas en consecuencia.



QUÉ HACER: Construir una cultura de reflexión y aprendizaje continuos.

El liderazgo inclusivo y democrático nunca está "terminado". Requiere una constante autorreflexión, aprendizaje organizacional y adaptación. La reflexión ayuda a identificar sesgos inconscientes, cuestionar las dinámicas de poder y mejorar las prácticas futuras.

- Integre la reflexión en la práctica habitual. Incluya sesiones de análisis posterior a las reuniones, actividades o proyectos para debatir qué funcionó y qué no.
- Recopilar comentarios de los participantes jóvenes. Utilizar encuestas anónimas, grupos focales o reuniones informales para comprender sus experiencias y perspectivas.
- Revisar periódicamente las políticas y prácticas. Revisar las estrategias de participación, el uso del lenguaje y las estructuras de toma de decisiones para garantizar que sigan satisfaciendo las necesidades cambiantes.

El liderazgo participativo es un proceso iterativo; las organizaciones deben estar dispuestas a evolucionar continuamente si quieren seguir siendo inclusivas y receptivas.

6 Lo que NO se debe hacer en un liderazgo juvenil inclusivo y democrático

Comprender qué hacer es fundamental para un liderazgo inclusivo y democrático, pero es igualmente importante reconocer las conductas, los hábitos y las actitudes que socavan esos esfuerzos. Muchas prácticas excluyentes no son intencionales: surgen de tradiciones arraigadas, prejuicios inconscientes o suposiciones sobre las capacidades de los jóvenes. Sin embargo, pueden tener efectos profundos, desalentando la participación, reforzando las desigualdades y limitando el potencial transformador del liderazgo juvenil.

Esta sección describe los errores más comunes, las cosas que NO se deben hacer, que los trabajadores y organizaciones juveniles deben evitar activamente. Cada uno se presenta con una explicación y, cuando corresponde, con una alternativa.



NO: Domine la comunicación ni ignore las voces diversas.

Una de las formas más comunes en que se rompe la inclusión es a través de prácticas de comunicación que silencian o marginan ciertas voces. Esto puede ocurrir de forma involuntaria, por ejemplo, cuando los líderes hablan demasiado, desestiman las aportaciones o recurren a estilos de comunicación que solo dan prioridad a quienes se sienten seguros de sí mismos.

- No monopolices las discusiones. Cuando los líderes adultos o unas pocas voces jóvenes dominantes controlan la conversación, los demás, especialmente los tímidos, los nuevos o los que pertenecen a grupos marginados, quedan relegados a un segundo plano.
- No desestimes ni pases por alto las contribuciones. Cuando las ideas se ignoran o se subestiman, se da a entender que ciertas perspectivas son menos importantes.
- No te fíes únicamente de la comunicación verbal. Esperar que todos se expresen de la misma manera puede excluir a quienes se comunican mejor por escrito, visualmente o mediante otros medios.

Alternativa: Utilice técnicas de facilitación como rondas estructuradas, debates en grupos pequeños o paneles de ideas escritos para garantizar que cada participante tenga espacio para contribuir.



NO: Centralizar el poder ni tomar decisiones sin la participación de los jóvenes.

La participación simbólica, en la que los jóvenes están «involucrados» pero no ejercen una influencia real, es uno de los mayores obstáculos para el liderazgo democrático. Como nos recuerdan Arnstein (1969) y Hart (1992), la participación sin reparto del poder no es una participación genuina.

- No invites a los jóvenes solo al final de un proceso. Si las decisiones ya están tomadas, la consulta carece de sentido.
- No ocultes la toma de decisiones. La falta de transparencia socava la confianza y refuerza el dominio de los adultos.
- No des por sentado que los adultos siempre tienen la razón. Desestimar las perspectivas de los jóvenes por falta de "experiencia" perpetúa las dinámicas de poder jerárquicas.

Alternativa: Involucrar a los jóvenes desde la fase de diseño de un proyecto, explicarles cómo se toman las decisiones y garantizar que sus aportaciones puedan influir realmente en los resultados.



NO: Ignore el empoderamiento ni espere estar preparado sin apoyo.

Un error común es suponer que, una vez que los jóvenes están en puestos de liderazgo, ya están preparados para asumir responsabilidades. Sin el apoyo adecuado, esto puede generar desmotivación, frustración o inseguridad, especialmente entre quienes nunca antes han tenido oportunidades de liderazgo.

- No des por sentado que todos los jóvenes tienen las mismas habilidades o confianza. El acceso desigual a la educación, los recursos o las experiencias previas de liderazgo implica que los puntos de partida varían enormemente.
- No cree oportunidades de liderazgo de alto riesgo sin preparación. Exponer a los jóvenes a la toma de decisiones complejas sin capacitación ni orientación puede conducir al fracaso o a la exclusión.
- No consideres los errores como prueba de incompetencia. El miedo al fracaso es una barrera para la participación, especialmente para los jóvenes de grupos subrepresentados.

Alternativa: Ofrecer tutoría, apoyo entre pares y roles de liderazgo de bajo riesgo para desarrollar gradualmente la capacidad y la confianza.

NO: Ignores las barreras a la participación ni asumas que la inclusión "ocurrirá de forma natural".



La inclusión no es automática. Las organizaciones suelen caer en el error de suponer que, si existen oportunidades, todos tendrán acceso a ellas por igual. En realidad, las barreras estructurales, sociales y culturales requieren medidas proactivas para superarlas.

- No des por sentado que los espacios físicos son accesibles. La falta de rampas, señalización o baños accesibles puede excluir a las personas con discapacidad.
- No ignores la brecha digital. Suponer que todos los jóvenes tienen acceso a internet o dispositivos puede excluir involuntariamente a quienes viven en zonas rurales o en entornos de bajos ingresos.
- No planifiques solo en función de las necesidades de la mayoría. Las actividades que ignoran la diversidad cultural o lingüística pueden generar rechazo entre los participantes.

Alternativa: Realizar auditorías de accesibilidad, consultar directamente con los grupos subrepresentados y presupuestar para la inclusión (por ejemplo, traducción, subsidios de transporte o materiales adaptados).

NO: Resistirse al cambio ni evitar la reflexión.



Quizás la barrera más insidiosa para un liderazgo inclusivo sea la inercia organizacional, la renuencia a cuestionar las prácticas existentes o aprender de los errores. Cuando los líderes no reflexionan críticamente, los patrones excluyentes persisten.

- No des por sentado que los enfoques actuales son “suficientemente buenos”. Incluso las organizaciones con buenas intenciones pueden excluir involuntariamente a ciertos grupos.
- No evites las conversaciones difíciles. Hablar sobre privilegios, prejuicios y poder puede resultar incómodo, pero es fundamental para una inclusión significativa.
- No trates la retroalimentación como una crítica. Las reacciones defensivas ante la retroalimentación desalientan el diálogo honesto y la mejora.

Alternativa: Normalizar la reflexión y la retroalimentación como parte de la cultura organizacional. Animar tanto a los líderes como a los participantes a considerar el aprendizaje como un proceso colectivo y continuo.

7 La Escalera de la Participación: Una Herramienta para la Reflexión y la Autoevaluación

Comprender la escala de participación

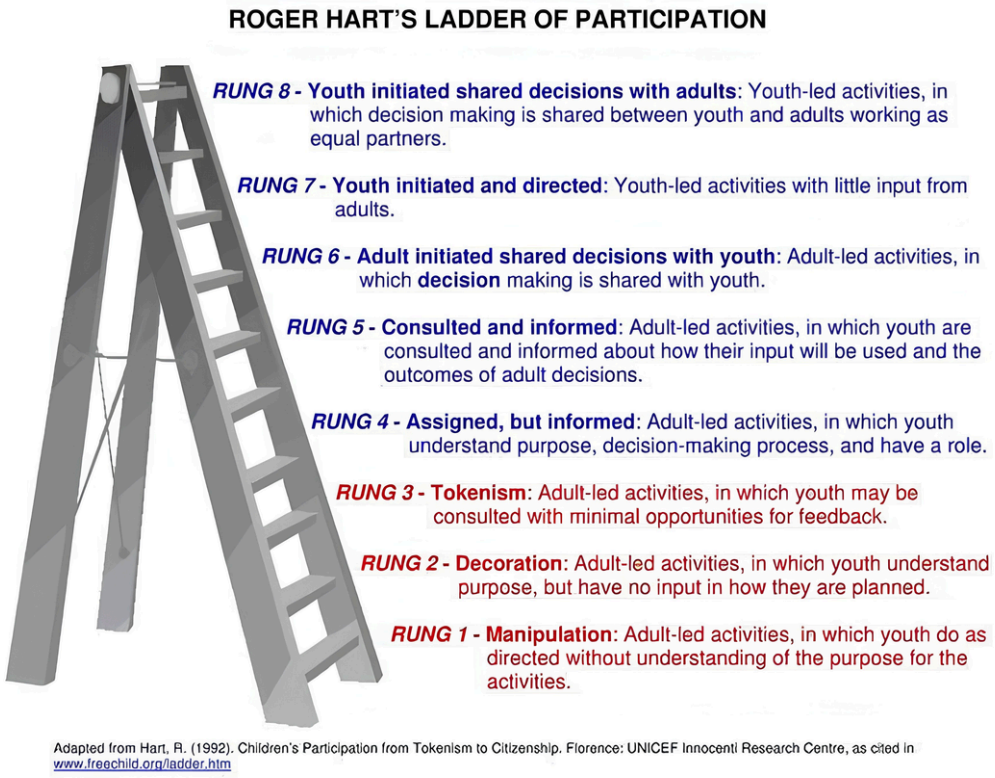
Uno de los marcos conceptuales más influyentes para comprender la participación juvenil y la calidad de las prácticas de liderazgo que la sustentan es la "Escalera de la

Participación" de Roger Hart (1992). Hart desarrolló un modelo de ocho peldaños que ilustra los diferentes grados de implicación de los jóvenes en la toma de decisiones, desde la no participación hasta el liderazgo plenamente impulsado por ellos mismos.

La escala no es simplemente una herramienta descriptiva; puede ser un marco de diagnóstico que ayuda a las organizaciones a evaluar críticamente cómo se distribuye el poder en sus estructuras y procesos. Es importante destacar que también nos recuerda que no toda participación es inherentemente significativa; algunas formas pueden incluso reforzar la exclusión si no otorgan a los jóvenes una influencia real.

Los ocho peldaños de la participación (Hart, 1992) A continuación se presenta una descripción general de los ocho niveles de Hart, agrupados en dos categorías principales: no participación (peldaños 1-3) y participación genuina (peldaños 4-8).

Peldaño	Descripción	Implicaciones
1. Manipulación	Los adultos utilizan a los jóvenes para apoyar causas sin informarles ni involucrarlos.	La participación es simbólica y desempoderadora.
2. Decoración	Los jóvenes aparecen en las actividades, pero no tienen una participación real ni comprenden el propósito de las mismas.	Los jóvenes son visibles pero carecen de poder.
3. Simbolismo	Los jóvenes están “incluidos”, pero tienen poca o ninguna influencia en las decisiones.	La participación es superficial y a menudo frustrante.
4. Asignado pero informado	Los adultos asignan roles a los jóvenes, pero se aseguran de que los comprendan y los acepten.	La participación está dirigida por adultos, pero es transparente.
5. Consultada e informada	Se consulta a los jóvenes sobre diversos temas y se tienen en cuenta sus opiniones.	La influencia aumenta, pero el poder de decisión sigue estando en manos de los adultos.
6. Toma de decisiones compartida con los jóvenes, iniciada por los adultos.	Los adultos inician las iniciativas, pero comparten las responsabilidades de la toma de decisiones con los jóvenes.	Un modelo de liderazgo equilibrado y cocreativo.
7. Iniciativa y dirección juvenil	Los jóvenes inician, diseñan y llevan a cabo actividades con poca intervención de los adultos.	El liderazgo juvenil es fundamental, con los adultos como colaboradores.
8. Toma de decisiones compartida con adultos, iniciada por los jóvenes.	Los jóvenes toman la iniciativa, pero involucran intencionadamente a los adultos como socios en igualdad de condiciones.	Liderazgo y participación plena de los jóvenes.



Por qué la escalera es importante para la práctica del liderazgo

Comprender la posición de una organización o actividad en la escala es fundamental, ya que revela la verdadera naturaleza de la participación juvenil. Incluso los proyectos bien intencionados pueden, sin querer, quedarse en los escalones inferiores, por ejemplo, cuando se invita a los jóvenes a compartir opiniones pero no tienen poder real para influir en las decisiones. Por otro lado, alcanzar los escalones más altos (7 y 8) no siempre es el objetivo en todos los contextos; lo que importa es que la participación sea auténtica, intencional y progresivamente empoderadora.

La jerarquía no debe concebirse como una estructura rígida, sino como una trayectoria de desarrollo. Las organizaciones pueden aspirar a "ascender" paso a paso mediante la introducción de prácticas más participativas, la redistribución del poder de decisión y la creación de estructuras que permitan a los jóvenes liderar.



Utilizar la escalera como herramienta de autoevaluación

La Escalera de Participación también puede adaptarse como un ejercicio práctico de autoevaluación, una herramienta de reflexión para ayudar a los trabajadores juveniles y a las organizaciones a evaluar sus prácticas actuales e identificar oportunidades de mejora.

Paso 1 – Reflexiona: Piensa en una actividad de liderazgo, un proyecto o un proceso de toma de decisiones en tu organización.



Paso 2 – Identificar: Utiliza las descripciones anteriores para identificar qué nivel refleja con mayor precisión el grado de participación de los jóvenes.

Paso 3 – Analizar: Pregúntate por qué su práctica se encuentra en este nivel. ¿Existen barreras estructurales o culturales que le impidan avanzar?

Paso 4 – Planificar: Identifica una acción concreta que podría elevar la práctica un nivel (por ejemplo, de "consulta" a "toma de decisiones compartida").

Ejemplo práctico:

- *Un consejo asesor juvenil que es consultado sobre el diseño del programa pero no puede influir en las decisiones de financiación podría estar actualmente en el Nivel 5 (Consultado e Informado).*
- *Para ascender al Nivel 6 (Decisiones Compartidas), la organización podría invitar a representantes juveniles a copresidir las reuniones de planificación y tener poder de voto conjunto sobre las prioridades del proyecto.*

Integración de la escalera en la cultura organizacional

Para que la escalera tenga un impacto duradero, no debe tratarse como un ejercicio aislado, sino como parte de una cultura de reflexión continua. Considera integrar el modelo en:

- Revisiones anuales de programas o estructuras de gobernanza.
- Sesiones de formación de equipos sobre liderazgo inclusivo y democrático.
- Programas de desarrollo de liderazgo juvenil que animan a los jóvenes a evaluar su participación en sus propios proyectos.

Este enfoque reflexivo garantiza que el liderazgo inclusivo y democrático se convierta en un proceso continuo de mejora, alineado con los principios de práctica participativa y cocreación que son fundamentales para esta metodología.

Capítulo 4: Herramientas accesibles para la participación y el diálogo

1 Por qué es importante la accesibilidad en la participación

La participación es fundamental para un liderazgo juvenil inclusivo.

Los jóvenes aprenden a liderar no porque se les diga qué hacer, sino porque se les invita a pensar, hablar y actuar juntos. Sin embargo, en muchos espacios juveniles, no todas las voces se escuchan por igual. A menudo surgen barreras derivadas del idioma, la falta de confianza social o el diseño del entorno físico y digital.

La participación accesible implica crear espacios y procesos donde todas las personas —independientemente de sus capacidades, origen o estilo de comunicación— puedan participar de manera significativa. La accesibilidad va más allá de rampas y subtítulos; también abarca un lenguaje inclusivo, una facilitación flexible, un entorno seguro y diversas formas de expresión.

Cuando la participación se vuelve verdaderamente accesible, el diálogo se transforma en un acto compartido de liderazgo. Este capítulo ofrece marcos y herramientas prácticas que los trabajadores juveniles, educadores y facilitadores pueden aplicar en su trabajo diario para lograr una participación más equitativa, creativa y empoderadora.

Cómo navegar por la caja de herramientas

Este capítulo contiene veinte herramientas prácticas divididas en seis categorías, siguiendo una secuencia lógica que va desde la generación de confianza hasta el empoderamiento.

Cada categoría corresponde a una fase del desarrollo grupal o a un enfoque de facilitación.

Categoría	Propósito	Cuándo emplearlo	Ejemplos de herramientas
💬 **1. Generar confianza y apertura**	Crear un vínculo y un entorno seguro entre los participantes.	Inicio de talleres o nuevos grupos.	*Sí y Círculo, Tarjetas de Historias, Reflexión Emoji*
💡 **2. Generación de ideas y diálogo**	Estimular la creatividad y el intercambio colectivo de ideas.	Brainstorming, reflexión, planificación.	*1–2–4–Todos, Café Mundial Inclusivo, Carrusel de Brainstorming, Muro de Ideas Digital, Lienzo Comunitario*
⚖️ **3. Toma de decisiones y construcción de consenso**	Pasar del diálogo al acuerdo colectivo.	Cuando los grupos necesitan priorizar o tomar decisiones.	*Pirámide de consenso, línea de valor, mapeo de nuestras barreras*
🌈 **4. Reflexión y retroalimentación**	Fomentar la evaluación, el intercambio de emociones y el aprendizaje.	Fin de las sesiones o proyectos.	*Círculo de objetos parlantes, barómetro del estado de ánimo, tabla PMI, muro de feedback, tarjetas de conteo de voces*
🏗️ **5. Empoderamiento y participación transformadora**	Transformar el diálogo en acciones comunitarias tangibles.	Proyectos a largo plazo, programas de liderazgo.	*Taller de creación de espacios públicos, Mapa digital de creación de espacios públicos, Hackathon de inclusión, Podcast juvenil / Videowall*
💻 **6. Participación continua y digital**	Mantener un enfoque híbrido y una retroalimentación continua.	A lo largo de todo el ciclo del proyecto.	*Community Pulse, paquete de herramientas digitales (Mentimeter, Slido, Padlet, Kialo Edu)*

💬 Consejo para el facilitador: Combine herramientas de diferentes categorías para lograr un flujo participativo completo: comience con la confianza, genere ideas, llegue a un consenso y finalice con una reflexión.

Categoría 1 – Fomentar la confianza y la transparencia

Herramienta 1: Círculo "Sí y..."

– Objetivo: Generar confianza y practicar la escucha activa.

– Duración: 10–15 min | -Tamaño del grupo: 8–25 | Materiales: Ninguno Los participantes se colocan en círculo. Uno propone una idea (“Organicemos un festival juvenil”), el siguiente añade “Sí, y...” y continúa la misma ronda.

Herramienta 2: Tarjetas de historias

– Objetivo: Fomentar la expresión no verbal y la empatía.

– Duración: 20 min | Tamaño del grupo: 6–20 | Materiales: Tarjetas con imágenes o fotos. Los participantes eligen una imagen que represente un sentimiento o valor (por ejemplo, inclusión, liderazgo) y explican por qué.

→ Promueve la aceptación y la colaboración.

Preparación: Pide a los participantes que se coloquen en círculo de manera que todos sean visibles.

Pasos:

1. Explica la regla: toda idea debe comenzar con "Sí, y...".
2. Una persona comienza con una idea simple ("Creemos un café juvenil").
3. El siguiente continúa con "Sí, y..." añadiéndole.
4. Continúen alrededor del círculo hasta que todos hayan hablado.
5. Opcionalmente, realiza una segunda ronda temática.

Análisis posterior: ¿Qué cambió cuando otros aceptaron tu idea y la desarrollaron?

Por qué funciona: Refuerza la comunicación positiva y el apoyo mutuo.

💡 Consejo para el facilitador: Haz hincapié en la escucha activa: los participantes deben reaccionar a lo que se ha dicho, no preparar sus propias ideas con antelación.

→ Ideal para participantes multilingües o tímidos.

Preparación: Extiende tarjetas con historias o imágenes variadas sobre una mesa o el suelo.

Pasos:

1. Invite a cada participante a elegir una tarjeta que represente una experiencia o un valor personal.
2. Dedica dos minutos a la reflexión.
3. Cada uno comparte su historia en pequeños grupos o en círculo.
4. Recopila los temas que surgen de las historias.
5. Finalizar con una reflexión grupal sobre las similitudes y diferencias.

Reflexión: ¿Qué aprendiste sobre los demás? ¿Qué se siente al ser escuchado?

Por qué funciona: Fomenta la empatía y rompe estereotipos.

💡 Consejo: Asegúrate de que haya diversidad visual en las tarjetas: género, cultura, capacidad, emoción.

Herramienta 3: Reflejo de emoji

– Objetivo: Expresar emociones visualmente.
– Duración: 10 min | Tamaño del grupo: Cualquiera | Materiales: Tarjetas de emojis o reacciones digitales Pregunta: "¿Qué emoji refleja cómo te sientes hoy?" Los participantes explican brevemente.
→ Comprobación del estado de ánimo rápida y universal.
Preparación: Coloca las caras de los emojis en una pared o tobogán.

Pasos:

1. Pide a los participantes que elijan o dibujen el emoji que muestre cómo se sienten actualmente.
2. Invita a compartir brevemente (opcional).
3. Registrar el clima emocional general para las notas del facilitador.

Análisis posterior: ¿Qué influye en cómo nos sentimos en el trabajo en grupo?

Por qué funciona: Mapeo emocional rápido y no verbal.

💡 Consejo: Proporcione imágenes aptas para personas daltónicas.

Categoría 2 – Generación de ideas y diálogo

Herramienta 4: 1–2–4–Todos

– Objetivo: Generar ideas garantizando la igualdad de voz.
– Duración: 20–30 min | Tamaño del grupo: 6–40
1 minuto de reflexión individual → 2 minutos en parejas → 4 minutos en grupos de cuatro → Compartir en sesión plenaria.
→ Equilibra los estilos introvertido y extrovertido.
Disposición: Sillas/mesas agrupadas para parejas y cuartetos.

Pasos:

1. Reflexión individual (1 min).
2. Discutan en parejas (2 min).
3. Formen grupos de cuatro (4 min).
4. Comparte los puntos clave con todo el grupo (Todos = 10 min).
5. El facilitador resume las ideas que van surgiendo.

Análisis posterior: ¿Qué cambió al pasar de la modalidad individual a la grupal?

Por qué funciona: Garantiza que todas las ideas se escuchen antes de la síntesis.

💡 Consejo: Ideal para grupos multilingües: utilice palabras clave escritas cortas.



Herramienta 5: Café del Mundo Inclusivo

– Objetivo: Recopilar ideas diversas mediante conversaciones en mesas giratorias.
– Duración: 60–90 min | Tamaño del grupo: 12–60 Prepare 3–4 mesas temáticas con preguntas; los participantes rotan cada 15 minutos; los anfitriones resumen.
→ Funciona bien para el diálogo comunitario y los grupos intersectoriales.
Preparación: Organice de 3 a 4 mesas; asigne un "anfitrión" por mesa; prepare las preguntas.

Pasos:

1. Presentar el concepto y el propósito.
2. Ronda 1 – Los grupos discuten la pregunta A (15 min).
3. Rotar los grupos; los anfitriones permanecen.
4. Continúa las rondas con nuevas preguntas.
5. Los anfitriones resumen las ideas principales al plenario.

Análisis posterior: ¿Qué nuevas conexiones surgieron entre las mesas?

Por qué funciona: Fomenta el intercambio de ideas.

💡 Consejo: Asegure el acceso físico: deje espacio entre las mesas para las ayudas a la movilidad.

Herramienta 6: Carrusel de lluvia de ideas silenciosa

– Objetivo: Recopilar información sin hablar.
– Duración: 15–25 min | Tamaño del grupo: 10–25. Se colocan rotafolios con preguntas alrededor de la sala. Los participantes caminan y escriben las respuestas en silencio, para luego revisarlas juntos.
→ Da espacio para las voces más bajas.

Preparación: Prepare de 4 a 6 rotafolios, cada uno con una pregunta diferente.

Pasos:

1. Reparte a los participantes entre los rotafolios.
2. Cada grupo escribe ideas en silencio durante cinco minutos.
3. Gira cada cinco minutos hasta que se hayan visitado todos los carteles.
4. Revisen los resultados juntos.
5. Identifica patrones o lagunas.

Análisis posterior: ¿El silencio cambió la forma en que las personas contribuyeron?

Por qué funciona: Iguala la participación y reduce el dominio.

💡 Consejo: Reproduce música instrumental suave para mantener el ritmo y la concentración.

Herramienta 7: Muro de ideas digital

– Objetivo: Generar ideas en línea o en formato híbrido.
– Duración: 15–30 min | Herramientas: Padlet, Jamboard, Miro. Los participantes publican ideas en columnas digitales (Desafíos / Ideas / Próximos pasos).
→ Contribución equitativa de todos, incluso a distancia.

Configuración: Prepare la pizarra digital con columnas temáticas.

Pasos:

1. Comparte el enlace de acceso.
2. Los participantes publican ideas, fotos o dibujos.
3. Permitir “me gusta” / comentarios grupales.
4. Agrupar y debatir los temas principales.
5. Tablero de exportación para seguimiento.

Análisis posterior: ¿Fue más fácil o más difícil compartir información en línea que verbalmente?

Por qué funciona: Colaboración visual, inclusiva y asíncrona.

💡 Consejo: Asigne un técnico auxiliar para ayudar a los usuarios con menos conocimientos.

Herramienta 8: Lienzo comunitario

– Objetivo: Definir la identidad y los valores del grupo.
– Duración: 45–60 min | Tamaño del grupo: 10–30 Crea una hoja grande dividida en: ¿Quiénes somos? ¿Qué nos importa? ¿Cómo trabajamos juntos? Los grupos completan las secciones visualmente.
→ Fortalece el sentido de pertenencia y el propósito compartido.

Preparación: Dibuja un gran "lienzo" en blanco dividido en secciones (valores, acciones, sueños, símbolos).

Pasos:

1. Informar al grupo: "Vamos a pintar quiénes somos como comunidad".
2. En grupos pequeños, completen cada sección con dibujos o palabras.
3. Fusiona los lienzos en una versión colectiva.
4. Presentar y explicar las opciones.
5. Exhibir en el espacio de trabajo.

Análisis posterior: ¿Qué valores compartidos destacaron?

Por qué funciona: Combina la creatividad visual con el sentido de pertenencia al grupo.

💡 Consejo: Utiliza materiales reciclables para dar ejemplo de sostenibilidad.

Categoría 3 – Toma de decisiones y creación de consenso

Herramienta 9: Pirámide de consenso

– Objetivo: Visualizar el acuerdo del grupo.
– Duración: 30–45 min | Tamaño del grupo: 8–25 Los participantes escriben ideas y las colocan en los niveles de la pirámide:
Arriba = acuerdo total, en el medio = aceptable, abajo = en desacuerdo.
Analicen qué se necesita para impulsar las ideas.
→ Evita la polarización y fomenta el sentido de pertenencia.

Configuración: Dibujar los niveles de la pirámide: Ideas → Agrupación → Prioridad → Consenso.

Pasos:

1. Los participantes escriben ideas en notas adhesivas (nivel inferior).
2. Agrupar notas similares (segundo nivel).
3. Discutir y priorizar las mejores ideas.
4. Busque el consenso en 2-3 acciones clave (arriba).

Herramienta 10: Línea de valor

– Objetivo: Explorar diferentes opiniones.
– Duración: 20 min | Tamaño del grupo: 10–30 Los participantes se colocan a lo largo de una línea de cinta adhesiva que va desde "Totalmente de acuerdo" hasta "Totalmente en desacuerdo".
Analicen las razones.
→ Fomenta el pensamiento crítico y la tolerancia.

Preparación: Traza una línea a lo largo de la habitación (De acuerdo ↔ En desacuerdo).

Pasos:

1. Lee una declaración ("Los jóvenes siempre deben votar").
2. Los participantes se colocan en la línea según su opinión.
3. Invita a varios a explicar la ubicación.
4. Permitir el cambio si las opiniones cambian.
5. Resuma la diversidad de razonamientos.

5. Record final decision.

Debrief: How did the process feel compared to voting?

Why It Works: Encourages synthesis instead of competition.

💡 Tip: Let quieter participants handle grouping—it increases engagement.

Debrief: How did hearing others influence your stance?

Why It Works: Visualises diversity and supports respectful dialogue.

💡 Tip: Use calm tone—goal is understanding, not debate.

Herramienta 11: Mapeando nuestras barreras

– Objetivo: Identificar y resolver los obstáculos a la participación.
– Duración: 45–60 min | Tamaño del grupo: 8–25 Dibuja un mapa de las barreras (tiempo, transporte, confianza). Analiza las soluciones y asigna acciones.
→ Transforma las quejas en colaboración.

Preparación: Dibuja una metáfora cartográfica (montaña, río) donde haya obstáculos que bloqueen el camino.

Pasos:

1. Los grupos hacen una lluvia de ideas sobre las barreras en notas adhesivas.
2. Coloca notas en el "mapa".
3. Añade puentes o caminos que representen soluciones.
4. Comparte los resultados.
5. Acordar dos acciones prioritarias para eliminar barreras.

Análisis posterior: ¿Qué barreras son internas y cuáles externas?

Por qué funciona: Convierte problemas abstractos en soluciones visuales.

💡 Consejo: Fomenta la honestidad, sin culpar a nadie, céntrate en el cambio.

Categoría 4 – Reflexión y retroalimentación

Herramienta 12: Círculo de objetos parlantes

– Objetivo: Escucha profunda y seguridad emocional.
– Duración: 20–40 min | Tamaño del grupo: 6–20 | Materiales: Objeto simbólico. Solo la persona que sostiene el objeto habla. Los demás escuchan.
→ Promueve la empatía y el equilibrio.

Preparación: Disponga las sillas en círculo; coloque el objeto en el centro.

Herramienta 13: Barómetro del estado de ánimo

– Objetivo: Evaluación rápida del grupo.
– Duración: 10 min | Tamaño del grupo: Cualquiera. Los participantes se colocan en una línea desde "Excelente" hasta "Necesita mejorar". → Sencillo, visual y multilingüe.

Configuración: Dibuje una línea horizontal marcada como "Estado de ánimo bajo" → "Estado de ánimo alto".

Pasos:

1. Explica la regla: solo la persona que sostiene el objeto puede hablar.
2. Pasen el objeto en el sentido de las agujas del reloj; cada persona lo comparte brevemente.
3. Opcionalmente, permita una segunda ronda de respuestas.
4. Finaliza cuando todos hayan hablado o pasado.
5. El facilitador resume las ideas clave.

Análisis posterior: ¿Qué se siente al hablar sin interrupciones?

Por qué funciona: Equilibra las voces y fomenta la escucha activa.

💡 Consejo para el facilitador: Utilice un objeto suave que simbolice la confianza; los participantes lo manipularán con delicadeza.

Pasos:

1. Pida a los participantes que coloquen una marca o pegatina donde sientan que se encuentran.
2. Observa la distribución de los niveles de energía.
3. Invitar a compartir voluntariamente.
4. El facilitador registra patrones para la planificación del día siguiente.

Análisis posterior: ¿Qué influye en nuestro estado de ánimo durante el trabajo en equipo?

Por qué funciona: Proporciona retroalimentación visual rápida al grupo.

💡 Consejo: Mantén el anonimato para obtener opiniones sinceras.

Herramienta 14: Muro de retroalimentación / Tabla PMI / Tarjetas de conteo de voces

– Objetivo: Estructurar la reflexión grupal.
– Duración: 10–15 min. Crea columnas (+/–/Interesante) o secciones "Mantener/Cambiar"; recopila notas.
→ Fomenta la retroalimentación constructiva y la responsabilidad.

Configuración: Etiquete las secciones como "Conservar", "Cambiar", "Aprendido", "Sentimiento".

Pasos:

1. Los participantes escriben comentarios en notas adhesivas.
2. Publica bajo el encabezado correspondiente.
3. Agrupa ideas similares.
4. Lea los resultados en voz alta (opcional).
5. Tomar una foto para el informe de evaluación.

Análisis posterior: ¿Qué patrones o sorpresas observamos?

Por qué funciona: Hace que la evaluación sea participativa y visual.

💡 Consejo: Utiliza un código de colores: verde = positivo, amarillo = sugerencias, rojo = necesita mejorar.

Categoría 5 – Empoderamiento y participación transformadora

Herramienta 15: Taller de creación de espacios públicos

– Objetivo: Capacitar a los jóvenes para que rediseñen sus espacios.
– Duración: Medio día o varias sesiones
– Tamaño del grupo: 10–30
Explorar un lugar → Identificar necesidades → Codiseñar → Implementar → Celebrar.
→ Transforma la participación en un cambio visible para la comunidad.

Herramienta 16: Mapa de creación de espacios digitales

– Objetivo: Utilizar herramientas digitales para la inclusión cívica.
– Duración: 2–4 sesiones
– Herramientas: Google My Maps, MapHub, Padlet Map. Los jóvenes fotografían espacios inclusivos/ exclusivos y los suben.
→ Combina alfabetización digital y activismo.

Herramienta 17: Hackatón de Inclusión

– Objetivo: Crear conjuntamente soluciones rápidas para los retos de la inclusión.
– Duración: De medio día a un día completo
– Tamaño del grupo: 15–40.
Los equipos diseñan prototipos (por ejemplo, "Cómo involucrar a más jóvenes de zonas rurales"). Presentan sus propuestas y votan.
→ Convierte la inclusión en innovación.

Herramienta 18: Podcast para jóvenes / Videowall

– Objetivo: Compartir historias de jóvenes de forma creativa.
– Duración: Flexible
– Tamaño del grupo: 5–15
– Herramientas: Smartphone, Canva, CapCut. Grabar entrevistas breves sobre inclusión o liderazgo. Publicar o mostrar.
→ Amplifica las voces de los jóvenes más allá del proyecto.

Categoría 6 – Participación continua y digital

Herramienta 19: Pulso de la comunidad

– Objetivo: Mantener ciclos de retroalimentación bidireccionales.
– Duración: Continua | Herramientas: Códigos QR + formulario en línea. Los participantes completan formularios anónimos rápidos (3 preguntas). Comparta los resultados de forma transparente.
→ Fomenta la responsabilidad y la confianza.

Consejo: La participación digital debe ampliar el acceso, no crear nuevas barreras; ofrezca siempre alternativas no digitales.

1. Mentimeter / Slido – Voz en tiempo real para todos

Cuándo usarlo:
– Sesiones de apertura para comprobar las expectativas o el estado de ánimo.
– Durante los debates para recabar opiniones anónimas o votos rápidos.
– Como reflexiones o evaluaciones al final del día

Cómo usarlo:

- Crea encuestas, nubes de palabras o preguntas abiertas. Los participantes se unen mediante un código o un enlace QR desde sus teléfonos.
- Las respuestas aparecen en directo en una pantalla compartida: son visuales, instantáneas y anónimas.

Por qué ayuda: Los participantes tímidos o indecisos pueden expresar sus opiniones con seguridad. El anonimato equilibra las dinámicas de poder y brinda a todos el mismo espacio para contribuir.

3.Kialo Edu – Debate digital estructurado

Cuándo usarlo:
– Debates sobre temas éticos o sociales (por ejemplo, "¿Debería ser obligatorio el voluntariado en las escuelas?")
– Desarrollar habilidades de argumentación y empatía
– Elaboración de recomendaciones sobre políticas para la juventud

Cómo usarlo:

Crea una pregunta principal. Los participantes publican breves argumentos a favor o en contra. Las respuestas forman un mapa visual que muestra los razonamientos y los contraargumentos.

2. Padlet / Miro / Jamboard – Muros digitales colaborativos

Cuándo usarlos:
– Lluvia de ideas, generación de ideas o narración visual
– Compartir los resultados del trabajo en grupo
– Recopilación de comentarios o fotos durante los intercambios juveniles

Cómo usarlo:

- Cree columnas o áreas temáticas (por ejemplo, “Retos”, “Ideas”, “Próximos pasos”).
- Invite a los participantes a añadir notas, imágenes o dibujos de forma asíncrona.

Por qué ayuda: Ideal para grupos híbridos o numerosos. Permite que cada persona trabaje a su propio ritmo y revise el contenido más tarde.

Los paneles visuales estimulan la creatividad y pueden exportarse o imprimirse para generar informes.

4. Chat de Google Translate / Subtítulos en vivo – Accesibilidad multilingüe

Cuándo usarlo:
– Grupos internacionales o multiculturales
– Seminarios web e intercambios en línea
– Proyectos conjuntos donde los niveles de dominio del inglés difieren

Cómo usarlo:

Habilita los subtítulos en directo en Google Meet o Zoom. Para eventos presenciales, usa el modo "Conversación" de la aplicación Google Translate en los teléfonos inteligentes colocados entre los ponentes.

Por qué ayuda:

Fomenta el pensamiento crítico sin tensión emocional. Su estructura reduce los conflictos y ayuda a los participantes a comprender múltiples perspectivas, un componente clave del diálogo inclusivo.

5. Rueda de decisión / Rueda de selección: Turnos justos y divertidos.

Cuándo usarla:
– Actividades para dinamizar el grupo, selección aleatoria de oradores o asignación de tareas.
– Actividades para romper el hielo donde la aleatorización añade un toque lúdico

Cómo usarlo:

Introduce los nombres o las tareas de los participantes, gira la ruleta virtual y deja que el azar decida quién hablará o dirigirá a continuación.

Por qué ayuda:

Aporta imparcialidad, sorpresa y humor. Fomenta la participación de todos y reduce el sesgo del facilitador.

Por qué ayuda:

La traducción instantánea permite el diálogo multilingüe sin costes adicionales ni intérpretes. Evita la exclusión de participantes que, de otro modo, podrían permanecer en silencio debido a las barreras lingüísticas.

6. Formularios de retroalimentación con código QR: evaluación móvil instantánea.

Cuándo usarlos:
– Fin de las sesiones o entrenamientos diarios
– Seguimiento rápido después de eventos o talleres locales

Cómo usarlo:

Crea un formulario sencillo de Google Forms o Typeform (3-5 preguntas: "¿Qué aprendiste?" "¿Qué cambiarías?").
Genera un código QR e imprímelo o proyéctalo. Los participantes lo escanean y responden inmediatamente desde sus teléfonos.

Por qué ayuda:

Rápido, sin papel y accesible desde cualquier dispositivo.
Fomenta la retroalimentación honesta (especialmente de los jóvenes, que prefieren la expresión digital a la verbal).

7. Pulso de la comunidad (Bucle de retroalimentación continua)

Cuándo usarlo:
– A lo largo de proyectos a largo plazo o actividades de centros juveniles.
– Como herramienta para monitorear la participación y el bienestar

Cómo usarlo:
Mantén un formulario digital siempre activo (Google Forms, Microsoft Forms o un cuadro de comentarios de Padlet).
Haga tres preguntas que se vayan alternando, como por ejemplo:
1. ¿Qué va bien?
2. ¿Qué se podría mejorar?
3. ¿Qué nueva idea deberíamos probar a continuación?

Revise las respuestas semanalmente, resúmalas de forma visual y comente las actualizaciones durante las reuniones.

Por qué ayuda:

Transforma la retroalimentación de un evento puntual en una conversación continua. Fomenta la transparencia, la confianza y una gestión adaptativa.

La creación de espacios como herramienta para el liderazgo transformador

La creación de espacios públicos es tanto una filosofía como un método que empodera a las personas para dar forma a los espacios públicos que utilizan a diario.

Parte de una idea sencilla: quienes viven en un lugar son quienes mejor saben cómo debería verse, sentirse y funcionar.

En el trabajo con jóvenes, la creación de espacios públicos se convierte en una práctica de liderazgo transformadora: convierte a los jóvenes de usuarios pasivos de su entorno en cocreadores activos del cambio.

Combina creatividad, inclusión, trabajo en equipo y responsabilidad cívica en un proceso tangible.

La revitalización de espacios públicos puede ser algo tan sencillo como pintar un mural o tan ambicioso como rediseñar un parque comunitario.

El impacto no es solo físico: fomenta la confianza, el sentido de pertenencia y la capacidad de liderazgo.

"La creación de espacios demuestra que el liderazgo no se limita a las reuniones de toma de decisiones. Es un proceso vivo y tangible: transformar ideas compartidas en realidades físicas que otros pueden ver y utilizar."

Beneficio	Impacto del liderazgo
Sentido de pertenencia: Los jóvenes toman la iniciativa para generar un cambio real en su comunidad.	Fomenta la autoeficacia y la responsabilidad.
Colaboración: Requiere trabajo en equipo entre pares, municipios y actores locales.	Fortalece las habilidades de comunicación y negociación.
Empatía e inclusión: los espacios se diseñan en colaboración con personas de diferentes necesidades y procedencias.	Promueve la empatía y el pensamiento inclusivo.
Creatividad y expresión: utiliza el arte, el diseño y el juego para imaginar nuevas posibilidades.	Fomenta la innovación y la confianza.
Visibilidad: Los resultados son públicos y permanentes.	Demuestra el liderazgo juvenil en acción.

Cuándo utilizar la creación de espacios públicos

• En intercambios juveniles, proyectos de participación cívica o iniciativas de voluntariado local.

·Cuando quieras pasar del diálogo a la acción en el mundo real.

• Fortalecer las alianzas entre jóvenes, municipios, escuelas y centros culturales.

·Como proceso de construcción de comunidad tras un conflicto, un cambio o el abandono urbano.

Cómo facilitar un proceso de creación de espacios para jóvenes

Paso 1 – Explora el lugar

Salgan a caminar con el grupo por su comunidad, vecindario o terreno escolar.

Fomente la observación: ¿Qué resulta atractivo? ¿Qué parece estar descuidado?

Utilice preguntas orientadoras como:

¿Quién usa este espacio y quién no?

¿Qué historias habitan aquí?

¿Qué podría hacerlo más inclusivo o inspirador?

💡 Herramientas: Mapeo de nuestras barreras, recorridos fotográficos o mapa digital de creación de espacios (Herramienta 16).

Paso 2 – Soñar y diseñar

Transforma tus observaciones en ideas mediante bocetos, guiones gráficos o maquetas.

Fomentamos la creatividad: si este espacio pudiera hablar, ¿qué nos pediría que hiciéramos?

Asegúrese de que todas las ideas estén representadas, desde pequeños detalles artísticos (murales, asientos, color) hasta cambios estructurales (senderos, iluminación, señalización).

💡 Herramientas: Lienzo comunitario o carrusel de lluvia de ideas silenciosa.

Paso 3: Cocrear con la comunidad

Reúnase con los residentes locales, los dueños de comercios y los representantes municipales.

Analizar la viabilidad, la seguridad y los materiales.

Asegúrese de que el proceso en sí siga siendo participativo, no un "embellecimiento" impuesto desde arriba, sino una transformación colaborativa.

Consejo: Anime a los jóvenes a presentar sus ideas en presentaciones breves o carteles visuales.

Paso 4 – Construir y celebrar

Llevar a cabo la mejora elegida: pintar, plantar, limpiar o construir.

Documenta el proceso con fotos o vídeos cortos.

Inviten a la comunidad a un evento de "inauguración": el reconocimiento es parte del empoderamiento.

Recuerda: El objetivo no es la perfección, sino la participación.

Paso 5 – Reflexionar y continuar

Reúna al grupo y pregunte:
¿Qué ha cambiado en este espacio?
¿Qué cambió en nosotros?
¿Cómo podemos mantener o replicar este proceso en otros lugares?

Anime a los participantes a crear un pequeño plan de mantenimiento o seguimiento para que el sentido de pertenencia continúe más allá del proyecto.

Capítulo 5: Difusión y representación inclusivas

1 Identificación de las barreras a la participación

El punto de partida para una labor de acercamiento inclusiva es el reconocimiento honesto de las barreras que impiden a los jóvenes participar en procesos de liderazgo y toma de decisiones. Estas barreras rara vez se presentan de forma aislada; se interrelacionan y se potencian mutuamente, creando desafíos únicos para diferentes grupos de jóvenes (Crenshaw, 1991). Una joven que vive en una zona rural puede enfrentarse no solo al aislamiento geográfico, sino también a limitaciones económicas y estereotipos de género. Un joven migrante puede lidiar simultáneamente con barreras lingüísticas, restricciones legales y experiencias de discriminación. Comprender estas múltiples formas de exclusión es fundamental, ya que, sin ello, las estrategias de acercamiento corren el riesgo de ser superficiales e ineficaces.

Las barreras geográficas siguen siendo especialmente relevantes en Europa. Las oportunidades de liderazgo suelen concentrarse en los centros urbanos, donde se concentran las instituciones, las redes y los recursos. Los jóvenes de zonas rurales, en cambio, se enfrentan a mayores costes de desplazamiento, menos organizaciones locales y un acceso limitado a la infraestructura digital. Estudios realizados en Finlandia y Polonia demuestran que los jóvenes de zonas remotas tienen hasta un 40 % menos de probabilidades de participar en actividades juveniles estructuradas en comparación con sus pares urbanos (Kiilakoski y Kivijärvi, 2020). La situación se agrava cuando el transporte público es deficiente o inaccesible, lo que hace prácticamente imposible la asistencia presencial a reuniones o sesiones de formación.

Las barreras financieras siguen siendo un obstáculo importante. La participación en el liderazgo juvenil suele ser no remunerada, lo que requiere recursos para viajes, alojamiento o incluso vestimenta adecuada para eventos formales. Los jóvenes de

familias de bajos ingresos pueden verse obligados a priorizar el trabajo a tiempo parcial sobre el voluntariado. Shanahan (2019) destaca que el estatus socioeconómico se correlaciona fuertemente con los niveles de participación cívica: cuando las familias luchan por cubrir sus necesidades básicas, la participación cívica u organizacional a menudo se percibe como un lujo. A menos que las organizaciones aborden activamente estas desigualdades materiales —por ejemplo, cubriendo costos, ofreciendo estipendios o descentralizando actividades— la participación seguirá restringida a los ya privilegiados.

Las barreras culturales y lingüísticas afectan a muchos jóvenes migrantes y pertenecientes a minorías. Incluso cuando son recibidos formalmente, estos jóvenes pueden tener dificultades para desenvolverse en culturas organizacionales que implícitamente asumen las normas de la mayoría. Las diferencias lingüísticas, los procesos burocráticos desconocidos o la falta de sensibilidad cultural por parte de los líderes adultos pueden contribuir a la exclusión (Berry, 1997). En algunos casos, los jóvenes experimentan discriminación sutil o manifiesta, lo que los desanima a participar. La ausencia de modelos a seguir de entornos similares agrava aún más la sensación de que los espacios de liderazgo "no son para ellos". Otras barreras están vinculadas a la identidad y las normas sociales. Los estereotipos de género pueden desalentar a las niñas a asumir roles de liderazgo, especialmente en comunidades dominadas por hombres. Los jóvenes con discapacidad se enfrentan tanto a la inaccesibilidad física (como espacios de reunión no adaptados) como a barreras actitudinales derivadas de las bajas expectativas sobre sus capacidades (Lundy, 2007). Los jóvenes LGBTQ+ pueden evitar los espacios juveniles si no se sienten seguros o respetados. Estas formas superpuestas de discriminación subrayan la importancia de la interseccionalidad como lente para comprender las brechas de participación (Crenshaw, 1991).

Finalmente, es necesario reconocer las barreras institucionales. Muchas organizaciones carecen de estructuras formales para el liderazgo compartido y, en cambio, se basan en jerarquías dominadas por adultos que ofrecen a los jóvenes una participación meramente simbólica. La debilidad de los mecanismos de evaluación implica que la participación rara vez se valora en términos de diversidad o inclusión. En algunos contextos rurales o con escasos recursos, simplemente no existen plataformas para la participación juvenil, lo que deja a los jóvenes sin oportunidades, incluso si desean participar.

Al identificar sistemáticamente estas barreras, las organizaciones pueden ir más allá de la retórica y diseñar intervenciones específicas. Reconocer que la exclusión es estructural y no individual evita el error común de culpar a los jóvenes por su supuesta falta de interés. En cambio, replantea el problema como una cuestión de accesibilidad, equidad y responsabilidad organizacional.

2 Estrategias de divulgación

Una vez identificadas las barreras, el siguiente paso es diseñar estrategias de divulgación que vayan más allá de simplemente anunciar oportunidades. La

divulgación inclusiva debe ser proactiva, relacional e integrada en la vida cotidiana de los jóvenes. Con demasiada frecuencia, las organizaciones recurren a métodos pasivos, como publicar convocatorias en sus sitios web o redes sociales, y luego se preguntan por qué los grupos subrepresentados no se postulan. Suponer que todos los jóvenes tienen el mismo acceso a la información, el tiempo o la confianza para responder a dichas convocatorias ignora la realidad de la exclusión (Tisdall, 2008). La divulgación eficaz comienza por conectar con los jóvenes donde se encuentran, no donde las organizaciones quisieran que estuvieran.

El acercamiento entre pares ha demostrado ser especialmente eficaz para derribar las barreras iniciales. Cuando un joven ve a alguien de su propia comunidad ya involucrado en el liderazgo, se genera una sensación de posibilidad y se reduce la percepción del liderazgo como un ámbito inaccesible (Zeldin et al., 2014). Los jóvenes embajadores pueden compartir sus experiencias en un lenguaje comprensible y servir como prueba viviente de que la participación es alcanzable. Esta estrategia ha sido particularmente efectiva en comunidades migrantes donde la confianza en las instituciones formales puede ser baja. Por ejemplo, en varias ciudades holandesas, el acercamiento entre pares a través de líderes juveniles locales de origen marroquí y turco aumentó significativamente la representación de jóvenes migrantes en los consejos juveniles municipales (de Rooij, 2012).

La colaboración con las instituciones existentes es otra estrategia eficaz. Las escuelas siguen siendo uno de los puntos de entrada más universales y accesibles para involucrar a los jóvenes. Las alianzas con docentes, consejos estudiantiles o clubes extraescolares facilitan el acceso a diversos grupos, incluyendo aquellos que quizás no participen activamente en organizaciones juveniles externas. Los centros religiosos, las asociaciones culturales y los grupos comunitarios de base también actúan como intermediarios de confianza, especialmente en contextos donde las familias desempeñan un papel fundamental en la formación de las decisiones de los jóvenes. Trabajar con estas organizaciones requiere sensibilidad y respeto, pero cuando se hace bien, puede tender puentes entre las estructuras formales y los jóvenes marginados.

Las plataformas digitales también ofrecen grandes oportunidades para llegar a un público amplio, pero conllevan sus propios desafíos. Las campañas en redes sociales pueden alcanzar rápidamente a grandes audiencias, especialmente cuando se crean en colaboración con jóvenes que comprenden la cultura digital de sus pares (Livingstone y Third, 2017). Sin embargo, las organizaciones deben tener en cuenta la brecha digital: no todos los jóvenes tienen acceso fiable a internet, y algunos pueden evitar deliberadamente los espacios en línea por temor a la vigilancia, el acoso o la exclusión. Por lo tanto, las estrategias digitales deben complementar, en lugar de reemplazar, la comunicación presencial. Los enfoques híbridos —que combinan la participación comunitaria con la difusión digital— garantizan que ningún grupo quede excluido.

Las campañas de divulgación culturalmente sensibles requieren que las organizaciones adapten su lenguaje, imágenes y métodos. Los carteles o anuncios

genéricos pueden no conectar con grupos específicos, sobre todo si no reflejan la diversidad de la población juvenil. Por ejemplo, los materiales que solo muestran a jóvenes de clase media pertenecientes a la mayoría étnica pueden, sin querer, dar a entender que las oportunidades de liderazgo están reservadas para ciertos grupos. En cambio, las imágenes inclusivas y la comunicación multilingüe transmiten poderosos mensajes de bienvenida y reconocimiento.

Finalmente, la labor de acercamiento debe entenderse como un proceso continuo, no como un evento puntual. Generar confianza lleva tiempo, especialmente con comunidades históricamente marginadas o excluidas. Las organizaciones deben estar preparadas para invertir en relaciones a largo plazo, escuchar las opiniones y adaptar sus estrategias según sea necesario. Este proceso iterativo garantiza que la labor de acercamiento siga siendo relevante y responda a las realidades cambiantes de la vida de los jóvenes.

3 Mantener la participación

Una labor de divulgación exitosa es solo el primer paso hacia la inclusión. La verdadera transformación no ocurre cuando se invita a los jóvenes una sola vez, sino cuando se mantienen activamente involucrados, desarrollan confianza y asumen gradualmente roles de liderazgo más importantes. Mantener la participación esto exige que las organizaciones reconozcan que la inclusión es un compromiso a largo plazo, no una estrategia de reclutamiento a corto plazo. Sin mecanismos de apoyo y desarrollo, los jóvenes subrepresentados suelen desvincularse, dejando a las organizaciones con una diversidad simbólica en lugar de una sustancial (Wong, Zimmerman y Parker, 2010).

Una de las formas más efectivas de mantener la participación es a través de la mentoría. Diversas investigaciones han demostrado que el apoyo relacional es un factor clave para que los jóvenes marginados continúen desempeñando roles de liderazgo (Rhodes, 2002). Un mentor, ya sea un compañero con un poco más de experiencia en liderazgo o un adulto aliado con experiencia, brinda aliento, consejos y un sentido de pertenencia. La mentoría ayuda a los jóvenes a desenvolverse en estructuras organizativas desconocidas, los prepara para la toma de decisiones y garantiza que no se sientan aislados una vez que se incorporan a espacios de liderazgo. Por ejemplo, los consejos juveniles en Alemania que emparejaron a jóvenes migrantes con mentores mayores vieron que las tasas de retención casi se duplicaron en un período de tres años (Kiilakoski, 2018).

Otro mecanismo fundamental es la creación de trayectorias de liderazgo. En lugar de esperar que los jóvenes accedan directamente a puestos de responsabilidad, las organizaciones pueden diseñar itinerarios que les permitan comenzar con responsabilidades menores —como colaborar en eventos o co-facilitar talleres— y asumir gradualmente tareas más complejas. Este enfoque gradual no solo fortalece las capacidades, sino que también normaliza la presencia de jóvenes marginados en espacios de liderazgo. De esta manera, transmite a los demás miembros que la inclusión no es meramente simbólica, sino parte de una estrategia deliberada de empoderamiento.

Mantener la participación también requiere prestar atención a la naturaleza dinámica de la vida de los jóvenes. Las transiciones entre la escuela, la universidad y el empleo a menudo interrumpen su participación. Las organizaciones que ofrecen modelos de participación flexibles, como formatos híbridos que combinan la interacción presencial y en línea, pueden adaptarse mejor a estas transiciones. La pandemia de COVID-19 aceleró el uso de plataformas digitales, poniendo de manifiesto tanto su potencial para la continuidad como los riesgos de exclusión para quienes no tienen un acceso adecuado (Livingstone y Third, 2017). Los enfoques mixtos siguen siendo cruciales para garantizar que los jóvenes puedan mantenerse comprometidos incluso cuando cambian sus circunstancias vitales.

Igualmente importante es fomentar entornos seguros y de apoyo. Los jóvenes de grupos subrepresentados pueden sufrir discriminación, estereotipos o microagresiones que desalientan su participación continua. Las organizaciones deben tomar medidas proactivas para garantizar que sus espacios sean inclusivos, como adoptar políticas antidiscriminación, ofrecer capacitación en diversidad y establecer mecanismos claros para denunciar comportamientos inapropiados. La inclusión no puede mantenerse si los jóvenes sienten que sus identidades solo se toleran en lugar de respetarse genuinamente.

Finalmente, el reconocimiento desempeña un papel fundamental para mantener el compromiso. Celebrar los logros, ofrecer certificados de participación y brindar oportunidades de visibilidad puede validar las contribuciones de los jóvenes marginados y motivarlos a continuar. Si bien la compensación económica no siempre es posible, el reconocimiento no monetario, como las oportunidades de desarrollo de liderazgo o el acceso a redes de contactos, puede ser un poderoso incentivo.

En resumen, fomentar la participación implica construir estructuras de apoyo, desarrollo y reconocimiento. Es el puente entre la difusión y la representación: el momento en que la inclusión pasa de ser una invitación a un empoderamiento, garantizando que los jóvenes no solo accedan a espacios de liderazgo, sino que prosperen en ellos.

4 Representación en la toma de decisiones

La representación es la etapa donde la participación activa y sostenida convergen en la redistribución del poder. No basta con que las organizaciones inviten a los jóvenes a participar; también deben garantizar que sus voces influyan genuinamente en las decisiones. Por lo tanto, la representación debe entenderse como una cuestión tanto cuantitativa como cualitativa: cuántos jóvenes subrepresentados están incluidos y cuánta autoridad ejercen realmente (Hart, 1992).

Mecanismos formales como cuotas, convocatorias abiertas y funciones de asesoramiento se encuentran entre las estrategias más debatidas para institucionalizar la representación. Las cuotas, a pesar de las controversias que

generan, pueden servir como un importante correctivo a la exclusión arraigada. Al garantizar un nivel mínimo de participación para los grupos marginados, las cuotas demuestran el compromiso de las organizaciones y crean puntos de acceso que de otro modo permanecerían cerrados. Sin embargo, las cuotas por sí solas son insuficientes. Sin un cambio cultural y estructuras de apoyo, corren el riesgo de generar una representación meramente simbólica, donde los jóvenes están presentes pero carecen de influencia real (Tisdall, 2008).

Las convocatorias abiertas proporcionan un mecanismo complementario, creando vías transparentes y accesibles hacia puestos de liderazgo. En lugar de que los puestos se cubran informalmente a través de redes de privilegio, las convocatorias abiertas democratizan el acceso. Cuando se diseñan de forma inclusiva, pueden desafiar las prácticas de exclusión y alentar las solicitudes de jóvenes que tal vez no se vean representados en los círculos de liderazgo tradicionales. Un lenguaje claro, formatos accesibles y una amplia difusión son cruciales para garantizar que las convocatorias abiertas lleguen más allá de los "sospechosos habituales". Los consejos asesores u órganos consultivos son otra herramienta útil. Permiten a los jóvenes marginados influir en las decisiones estratégicas sin requerir una integración inmediata en las complejidades de las estructuras de gobernanza. Los roles de asesoramiento pueden servir como trampolín, preparando gradualmente a los jóvenes para puestos de liderazgo más formales. Por ejemplo, los consejos asesores juveniles municipales en España han brindado a los jóvenes migrantes y romaníes una plataforma para influir en las políticas de educación y empleo, incluso cuando aún no son elegibles para cargos electivos (Camino y Zeldin, 2002).

La representación también implica abordar las dinámicas de poder dentro de las estructuras existentes. Incluso cuando los jóvenes están presentes, los entornos dominados por adultos pueden silenciar sus voces. Investigaciones realizadas en Finlandia han demostrado que los representantes juveniles en los consejos locales a menudo se sienten marginados, y sus contribuciones son desestimadas o ignoradas por falta de experiencia (Kiilakoski y Kivijärvi, 2020). Superar esto requiere cambios culturales intencionados: los aliados adultos deben comprometerse a compartir el poder, escuchar activamente y crear espacios para que las perspectivas de los jóvenes tengan peso en la toma de decisiones. La capacitación tanto para jóvenes como para adultos puede ayudar a construir respeto mutuo y confianza en la colaboración intergeneracional.

La interseccionalidad también debe guiar la representación. Garantizar que la juventud esté representada numéricamente no garantiza la diversidad dentro de esa categoría. Las estructuras de liderazgo deben incluir activamente a mujeres jóvenes, jóvenes LGBTQ+, jóvenes con discapacidad y minorías étnicas o migrantes. De lo contrario, la representación corre el riesgo de reproducir las desigualdades existentes dentro de la propia población juvenil. Mecanismos como los indicadores de diversidad, la rotación de roles de liderazgo o los procesos de nominación inclusivos pueden ayudar a abordar esta brecha.

En última instancia, una representación significativa requiere más que mecanismos institucionales: exige una revisión de la cultura organizacional. La representación no es un logro puntual, sino una práctica continua de reparto del poder. Las organizaciones deben evaluar constantemente si sus estructuras empoderan a los jóvenes para que contribuyan de manera sustancial o si simplemente les brindan una presencia simbólica. Solo así la representación podrá pasar de la retórica a la realidad, garantizando que los jóvenes moldeen no solo el futuro de las organizaciones, sino también el de las sociedades en las que viven.

5 De la divulgación a la cultura organizacional

Si bien la difusión y la representación son pasos iniciales esenciales, su impacto será limitado si no se integran en la cultura misma de las organizaciones juveniles. En este contexto, la cultura se refiere no solo a los valores y actitudes compartidos, sino también a las prácticas cotidianas, los rituales y las normas de toma de decisiones que dan forma al funcionamiento de las organizaciones. Una organización puede tener políticas inclusivas sobre el papel, pero si las reuniones están dominadas por unas pocas voces, o si los presupuestos priorizan sistemáticamente actividades accesibles solo a jóvenes privilegiados, la exclusión persiste. Pasar de la difusión a la cultura organizacional significa asegurar que la inclusión deje de ser un proyecto y se convierta en un principio fundamental.

Una forma de integrar la inclusión es mediante estructuras participativas. Cuando las organizaciones adoptan enfoques participativos para la planificación, la presupuestación y la evaluación, los jóvenes pasan de ser receptores pasivos a cocreadores activos. Por ejemplo, las iniciativas de presupuestos participativos en Portugal han permitido que miles de jóvenes influyan directamente en la asignación de fondos municipales, lo que ha dado lugar a proyectos que reflejan mejor las necesidades de la juventud (Lundy, 2007). Del mismo modo, las organizaciones pueden utilizar métodos de evaluación participativa, invitando a jóvenes —especialmente de grupos marginados— a evaluar cómo funcionan en la práctica las prácticas inclusivas. Esto crea un ciclo de retroalimentación que garantiza la rendición de cuentas de las organizaciones.

Otra dimensión importante es el desarrollo de capacidades tanto para jóvenes como para adultos. Los jóvenes necesitan oportunidades para adquirir habilidades de facilitación, defensa y negociación, pero los adultos también necesitan formación para reconocer sus propios prejuicios y aprender a compartir el poder de forma eficaz. Diversos estudios destacan que los aliados adultos suelen subestimar su papel en la promoción de la participación juvenil, asumiendo que la inclusión se produce de forma natural cuando los jóvenes están presentes (Checkoway y Richards-Schuster, 2006). En realidad, sin una distribución intencional del poder, el dominio adulto tiende a prevalecer. Por lo tanto, integrar la inclusión requiere un aprendizaje intergeneracional: que los adultos aprendan a escuchar y que los jóvenes aprendan a expresar sus opiniones de forma constructiva.

Las organizaciones también deben reconsiderar sus prácticas cotidianas. Algo tan simple como la forma en que se programan las reuniones puede influir en la inclusión. Celebrar todas las reuniones durante el horario escolar puede excluir a los estudiantes, mientras que no ofrecer opciones de participación en línea puede perjudicar a quienes viven en zonas rurales. Del mismo modo, los espacios inaccesibles excluyen automáticamente a los jóvenes con discapacidad. Por lo tanto, integrar la inclusión en la cultura exige una revisión continua de los detalles prácticos, garantizando que la participación sea posible para todos.

De las prácticas de divulgación a la cultura organizacional

Práctica	Integración cultural	Impacto resultante
Invitar a jóvenes marginalizados a un evento único.	Establecer programas de mentoría permanentes y planes de desarrollo de liderazgo.	Participación sostenida y desarrollo de capacidades
Traducción de materiales de selección a varios idiomas.	Integrar la comunicación multilingüe en todas las actividades de la organización (reuniones, informes, presencia en línea).	Accesibilidad a largo plazo para jóvenes migrantes y pertenecientes a minorías.
Utilizar embajadores entre pares para el reclutamiento	Formalización de redes entre pares dentro de las estructuras de gobernanza	Fomento continuo de la confianza y liderazgo compartido
Proporcionar subsidios de transporte para las participantes.	Estructurar los presupuestos para tener siempre en cuenta los costes de accesibilidad.	Eliminación sistemática de las barreras financieras
Organizar campañas de difusión digital	Integrar la participación híbrida en todas las actividades.	Igualdad de oportunidades para los jóvenes rurales y excluidos digitalmente

Esta tabla subraya un principio crucial: la inclusión solo se vuelve duradera cuando se institucionaliza en los procesos cotidianos, en lugar de tratarse como esfuerzos de acercamiento temporales.

Además, las organizaciones deben integrar la inclusión en sus marcos de seguimiento y evaluación. Esto puede implicar el desarrollo de indicadores para monitorear la diversidad en el liderazgo, las tasas de retención de la participación en diferentes grupos demográficos o los niveles de satisfacción de los jóvenes subrepresentados. La transparencia en la presentación de informes sobre estos indicadores no solo garantiza la rendición de cuentas, sino que también demuestra el compromiso con los financiadores, los socios y las comunidades.

Finalmente, el cambio cultural requiere una transformación de la identidad organizacional. Las organizaciones juveniles deben verse a sí mismas no solo como proveedoras de servicios, sino también como espacios democráticos donde el poder se comparte y la diversidad se celebra. Esto implica alinear las declaraciones de misión, los planes estratégicos y las comunicaciones externas con valores inclusivos. También significa celebrar las historias de éxito, destacando las trayectorias de jóvenes líderes marginados para inspirar a otros y demostrar cómo se manifiesta la inclusión en la práctica.

En resumen, pasar de la labor de divulgación a la cultura organizacional implica institucionalizar la inclusión en todos los niveles: estructural, procedimental y simbólico. Al integrar la inclusión en los valores, las prácticas y los sistemas, las organizaciones garantizan que la diversidad no sea un resultado ocasional, sino una característica permanente. Esta transformación cultural es la que, en última instancia, sustenta el liderazgo democrático juvenil y empodera a los jóvenes no solo para participar, sino también para liderar.

6 Resultados prácticos

La teoría y la reflexión son esenciales para comprender la importancia de la inclusión y la representación, pero las organizaciones también necesitan herramientas concretas para llevar estas ideas a la práctica. Muchos trabajadores juveniles destacan que, si bien comprenden los valores de la inclusión, a menudo carecen de marcos accesibles para operacionalizar estos principios en su trabajo diario (Zeldin, Christens y Powers, 2014). Para abordar esta carencia, este capítulo ofrece dos recursos prácticos diseñados para guiar a las organizaciones juveniles en el proceso de lograr una mayor inclusión: una lista de verificación para el reclutamiento inclusivo y un ejemplo de plan de divulgación.

La Lista de Verificación de Participación Inclusiva (Anexo A) sirve como guía paso a paso para que las organizaciones juveniles examinen si sus prácticas refuerzan involuntariamente las barreras a una participación significativa. Por ejemplo, las organizaciones pueden usar inconscientemente un lenguaje que atrae principalmente a jóvenes de clase media o con un alto nivel educativo, desalentando así la participación de aquellos con menos recursos o diferentes orígenes culturales. La lista de verificación invita a las organizaciones a revisar la inclusión en múltiples niveles: ¿Hay materiales de comunicación disponibles en varios idiomas? ¿Son accesibles los espacios y las plataformas digitales para jóvenes con discapacidades? ¿Existen partidas presupuestarias para transporte, alimentación o cuidado infantil? ¿Son las imágenes visuales inclusivas y representan la diversidad de identidades juveniles? Al abordar sistemáticamente estas preguntas, las organizaciones pueden garantizar que sus oportunidades de participación no solo sean abiertas en teoría, sino también accesibles y acogedoras en la práctica.

La lista de verificación también enfatiza la transparencia y la equidad en los procesos de participación. Las convocatorias e invitaciones abiertas deben describir claramente los roles disponibles, el tiempo requerido y el apoyo que brinda la organización. Con demasiada frecuencia, los jóvenes marginados quedan excluidos no por falta de interés, sino porque las expectativas son ambiguas o intimidantes. Hacer explícitos los requisitos reduce las barreras psicológicas y empodera a los jóvenes para participar con confianza. De esta manera, la lista de verificación funciona como una herramienta de diagnóstico y un recurso de planificación que ayuda a las organizaciones a construir una participación inclusiva, equitativa y sostenida.

La segunda herramienta es un Plan de Alcance Modelo (Anexo B), que ilustra cómo una organización puede pasar de identificar grupos objetivo a implementar estrategias específicas de participación. A diferencia de un plan de acción genérico, esta plantilla está diseñada para adaptarse a diferentes contextos: urbanos o rurales, grandes organizaciones o pequeños grupos comunitarios. El plan comienza solicitando a las organizaciones que identifiquen a sus públicos objetivo, no en términos vagos («migrantes» o «jóvenes con discapacidad»), sino con especificidad que considere las realidades locales (por ejemplo, «jóvenes sirios del barrio X que no participan en los consejos escolares»). A continuación, guía a las organizaciones para que definan estrategias de alcance, como colaborar con líderes comunitarios, nombrar embajadores entre pares u organizar sesiones informativas en espacios no tradicionales como clubes deportivos o centros culturales.

Fundamentalmente, el plan también incorpora mecanismos para mantener la participación. Las iniciativas de divulgación sin seguimiento corren el riesgo de generar una participación puntual sin impacto a largo plazo. Por lo tanto, la plantilla insta a las organizaciones a diseñar programas de mentoría, planes de desarrollo profesional o funciones de asesoramiento desde el principio. Por ejemplo, si una campaña de divulgación en escuelas logra captar nuevos participantes, el plan anima a las organizaciones a asignar mentores que apoyen a estos jóvenes durante sus primeros meses de participación.

El plan modelo también integra medidas de evaluación. Se anima a las organizaciones a recabar comentarios de los participantes, realizar un seguimiento de las tasas de retención y evaluar si la composición de los órganos de liderazgo refleja la diversidad de sus comunidades. Este proceso cíclico garantiza que las iniciativas de divulgación no sean estáticas, sino que evolucionen en respuesta a las realidades vividas.

En conjunto, la lista de verificación y el plan de divulgación sirven de puente entre la teoría y la práctica. Ofrecen herramientas sencillas y accesibles que organizaciones de cualquier tamaño pueden adoptar y adaptar. Más importante aún, señalan un cambio de la inclusión reactiva —donde las organizaciones responden a las críticas de exclusión— a la inclusión proactiva, donde las organizaciones diseñan sistemáticamente estructuras que acogen y apoyan las diversas voces de la juventud.

Al aplicar estos resultados, los trabajadores juveniles y las organizaciones estarán mejor preparados no solo para integrar a jóvenes marginados en sus estructuras, sino también para acompañarlos en su desarrollo a largo plazo como líderes. El objetivo final es pasar de gestos aislados de inclusión a prácticas sostenidas que transformen la cultura organizacional y, por extensión, fortalezcan la participación democrática en toda la sociedad.

Capítulo 6: Desarrollo del liderazgo a nivel micro: formando líderes paso a paso

1 Descripción general

El liderazgo se suele entender como algo absoluto. Hay quienes lideran y quienes siguen. El liderazgo, ya sea como don o como habilidad adquirida, se concibe como una cualidad universalmente positiva que debe manifestarse en cualquier situación. Se espera que las personas dotadas de liderazgo actúen como tales en cualquier circunstancia, del mismo modo que se espera que las personas inteligentes se comporten con inteligencia. En consecuencia, en situaciones donde el rol de líder está presente de forma explícita o implícita (como presidente, facilitador, gerente, persona popular…), a menudo se les considera los máximos responsables del resultado, esperando que guíen al grupo hasta el final de su proyecto, incluso cuando se reconoce la posibilidad de delegar o colaborar.

Esta concepción monolítica del liderazgo ignora gravemente la naturaleza contextual de esta cualidad. Quienes logran liderar un grupo con éxito en un contexto determinado pueden resultar totalmente incapaces en un entorno diferente, con otro grupo o al intentar alcanzar un objetivo distinto. El liderazgo exige una sincronización precisa con el grupo y una comprensión clara de sus capacidades y necesidades, así como de los desafíos que se presentan.

La naturaleza del liderazgo se hace más clara cuando comprendemos los desafíos multifacéticos que enfrentan los líderes. Entender y motivar al grupo, tratar con las partes interesadas, elaborar estrategias, resolver desacuerdos internos… son tareas diferentes que requieren distintas combinaciones de habilidades blandas y duras, como comunicación, empatía, persuasión, trabajo en equipo, gestión del tiempo, facilitación… Esto revela la verdadera esencia del liderazgo no como un fenómeno único y omnipresente, sino como un conjunto de actos más pequeños que se suman. Si el liderazgo depende tan profundamente del contexto, entonces no puede ser un rasgo personal fijo: debe ser algo que se ejerce a través de muchos actos pequeños, compartidos entre personas y que se adaptan a las diferentes situaciones.

Al desglosar la concepción del liderazgo como una actividad individual, surge el concepto de microliderazgo. El microliderazgo se refiere a los actos individuales y situacionales de iniciativa, responsabilidad o influencia que, en conjunto, conforman lo que solemos llamar liderazgo. Adoptar el marco del microliderazgo arroja luz de inmediato sobre algunas de las principales cuestiones del liderazgo, como por qué algunos líderes sobresalientes fracasan estrepitosamente en ciertas tareas, o por qué surgen líderes durante un proceso que ya cuenta con líderes eficaces.

2 De los líderes a los procesos de liderazgo

El liderazgo se describe a menudo como un atributo personal, una capacidad individual que permite a algunas personas movilizar a otras. Esta visión atribuye el liderazgo a ciertas figuras que poseen la combinación adecuada de carácter, habilidades, visión o autoridad, transformando así una dinámica social en una cualidad personal. Por muy extendida que esté en la sociedad, esta interpretación oculta la realidad de que el liderazgo rara vez existe de forma aislada. No es una cualidad innata, sino una función colectiva que surge cuando las personas interactúan para alcanzar un objetivo común.

Comprender el liderazgo como un proceso requiere centrarse en la secuencia de acciones y relaciones mediante las cuales se generan dirección, coordinación y significado dentro de un grupo. El proceso comienza cuando surge un propósito compartido y los individuos empiezan a alinear sus acciones. A través de la comunicación, la negociación y el intercambio de confianza, establecen estructuras temporales de influencia y responsabilidad. Liderazgo es el nombre que le damos a este proceso de alineación, no a la persona que lo representa en un momento dado.

El liderazgo es un proceso dinámico que se adapta al contexto, la competencia y el reconocimiento. Una persona puede liderar con eficacia en una situación y fracasar en otra, no porque su capacidad haya cambiado, sino porque lo ha hecho el entorno en el que se relaciona. El liderazgo depende del equilibrio entre propósito, comunicación y legitimidad. Cuando falta alguno de estos elementos, el proceso se debilita, independientemente del talento o el esfuerzo de las personas involucradas.

Esta idea se desarrolla plenamente en la visión de Paulo Freire sobre la educación como liberación: toda persona, independientemente de su estatus o experiencia, puede ser agente de transformación en lugar de objeto de instrucción. El liderazgo, visto desde esta perspectiva, se convierte en un acto educativo en sí mismo. Es el ejercicio de la conciencia, el diálogo y la corresponsabilidad dentro de un grupo o comunidad.

La dimensión psicológica refuerza esta interpretación colectiva. Según la teoría de la autodeterminación, las personas prosperan cuando experimentan autonomía, competencia y conexión. Los procesos de liderazgo que fomentan estas tres necesidades no solo producen mejores resultados, sino que también generan individuos más seguros y conscientes. El microliderazgo, entendido como la práctica de compartir responsabilidades pequeñas pero significativas, satisface estas necesidades al brindar a los jóvenes espacio para actuar, aprender y conectar. Mediante este ciclo constante de participación y reflexión, el liderazgo deja de ser un rol reservado para unos pocos y se convierte en una capacidad humana compartida.

Considerar el liderazgo como un proceso también elimina sus connotaciones morales y heroicas. El liderazgo no es necesariamente virtuoso, ni siempre deseable. Es simplemente el mecanismo mediante el cual los grupos se organizan y dan sentido a su actividad colectiva. Puede fomentar la cooperación o el control, la inclusión o la exclusión. Lo que define su calidad no es quién lidera, sino cómo se estructura el proceso y qué valores lo guían.

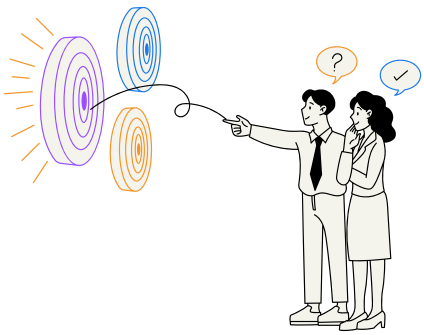
Este enfoque también explica por qué el liderazgo debe estudiarse en su contexto. Cada grupo opera bajo condiciones específicas: su composición, cultura, historia y objetivos inmediatos. Estas variables determinan cómo circula la influencia y cómo se otorga la legitimidad. Ningún modelo de liderazgo puede aplicarse universalmente sin considerar estos factores. Por lo tanto, la eficacia del liderazgo es situacional. Surge de la congruencia entre las necesidades del grupo, el entorno y las formas de coordinación disponibles.

En el trabajo con jóvenes, esta comprensión tiene implicaciones directas. Si el liderazgo es un proceso, entonces puede observarse, compartirse y cultivarse deliberadamente. Deja de ser una habilidad excepcional propia de unos pocos y se convierte en una dimensión cotidiana de la participación. El rol del trabajador juvenil no es identificar líderes potenciales, sino mantener las condiciones para que los procesos de liderazgo surjan de forma segura, inclusiva y con propósito.

Pasar de los líderes a los procesos de liderazgo implica cambiar el enfoque de los rasgos individuales a la dinámica colectiva. Requiere prestar atención a cómo las personas escuchan, deciden y asumen responsabilidades en conjunto. El liderazgo, en este sentido, no es ni un don ni un título.

3 Comprender el microliderazgo

El microliderazgo se refiere a las unidades más pequeñas y observables de acción de liderazgo. Es el momento en que un individuo asume responsabilidad, toma la iniciativa o contribuye a guiar un proceso colectivo de manera limitada y concreta. Estos actos pueden parecer insignificantes si se analizan por separado, pero en conjunto forman la estructura básica de lo que posteriormente reconocemos como liderazgo. Dirigir una breve discusión, coordinar una tarea pequeña, ofrecer mediación en un desacuerdo o proponer una idea que cambie la dirección del grupo son todas formas de microliderazgo.



El liderazgo no surge de forma espontánea, sino que se construye mediante la acumulación gradual de experiencias que combinan práctica, retroalimentación y reflexión. Cada microacción contiene los elementos esenciales del liderazgo, como la iniciativa, la comunicación, la empatía y la responsabilidad, pero a una escala que permite el aprendizaje a través de la experiencia directa y sin riesgos excesivos. Por lo tanto, el microliderazgo es tanto una herramienta de desarrollo como una lente analítica que permite comprender mejor la dinámica de la influencia y la participación.

Lo que distingue el microliderazgo de la participación general es la intención. La participación implica contribuir a un proceso colectivo, mientras que el microliderazgo implica moldear ese proceso, aunque sea mínimamente. La distinción

es sutil pero crucial, ya que marca la diferencia entre participar y ayudar a definir el rumbo de lo que está sucediendo. Esto puede ocurrir mediante una breve intervención, una decisión que afecte al grupo o una iniciativa que invite a otros a actuar.

La fortaleza del marco de microliderazgo reside en su accesibilidad. Gracias a la escala reducida de las acciones, cualquier persona puede participar, independientemente de su edad, confianza o experiencia previa. Reduce las barreras de entrada al aprendizaje del liderazgo y democratiza las oportunidades de crecimiento. En lugar de reservar la práctica del liderazgo para puestos formales o largos procesos de formación, invita a todos a experimentar con la responsabilidad en contextos cotidianos.

El microliderazgo también permite distribuir los procesos de liderazgo entre los miembros del grupo. Cuando la responsabilidad circula, la toma de decisiones se vuelve más transparente y aumenta la capacidad de autoorganización del grupo. Esta distribución tiene un valor educativo: enseña la interdependencia y la responsabilidad colectiva. Los participantes aprenden que el liderazgo no se basa en la prominencia, sino en la contribución, y que la estabilidad del grupo depende de muchos pequeños actos de iniciativa, más que de la fuerza de una figura central.

En términos prácticos, el microliderazgo se puede reconocer a través de varias características. Es situacional, respondiendo a necesidades inmediatas en lugar de a tareas formales. Es temporal, limitado a la duración de una tarea o momento. Es visible, produciendo un efecto que otros pueden percibir y al que pueden responder. Y es relacional, siempre integrado en la interacción y el reconocimiento mutuo. Estas características permiten medirlo cualitativamente, lo que ayuda a educadores y facilitadores a identificar, apoyar y documentar el desarrollo del liderazgo en las actividades cotidianas.

4 La trayectoria de crecimiento: de microroles a un liderazgo descentralizado

El liderazgo se forja con la práctica. Se desarrolla gradualmente, partiendo de acciones pequeñas y concretas hacia formas más complejas de responsabilidad compartida. Más que una secuencia lineal, es un proceso evolutivo en el que cada experiencia refuerza la consciencia, la confianza y la capacidad de actuar con y para los demás. Lo que comienza como un ejercicio personal de iniciativa se convierte, con el tiempo, en un acto colectivo de coordinación y cuidado.

En su nivel más básico, el liderazgo se manifiesta a través de microroles. Se trata de tareas sencillas y definidas que permiten a los individuos asumir la responsabilidad de algo específico: presentar una actividad, preparar materiales, moderar un breve debate, documentar los logros del grupo. Su propósito es hacer que el liderazgo sea accesible y habitual. Cada acción representa un pequeño experimento de responsabilidad, donde el individuo puede observar su efecto en el grupo y este puede reconocer su contribución. La repetición otorga peso a estos momentos, transformando actos aislados en un sentido de autonomía.

A medida que las personas acumulan experiencia, comienzan a asumir responsabilidades más amplias que requieren coordinación en lugar de ejecución. Planifican, organizan y se comunican con otros para asegurar el logro de un objetivo común. El liderazgo empieza a implicar negociación, oportunidad y adaptación. Los errores son comunes y necesarios: brindan material para la reflexión y aclaran cómo funciona la influencia en la práctica. En esta etapa, la orientación se vuelve esencial. La retroalimentación constructiva y las conversaciones breves sobre lo que salió bien y lo que se puede mejorar ayudan a convertir la actividad en aprendizaje.

El siguiente paso es el liderazgo compartido, donde la coordinación se vuelve colectiva y el liderazgo deja de recaer en una sola persona. Se dialoga sobre la toma de decisiones, se distribuyen las tareas por mutuo acuerdo y los participantes se turnan para facilitar o representar al grupo. La figura del líder se vuelve menos visible, pero su presencia se extiende a un mayor número de personas. El propio grupo aprende a liderar, aprovechando las fortalezas y perspectivas de sus miembros. Lo que antes era un ejercicio individual se convierte en un lenguaje común que estructura las relaciones interpersonales.

Este proceso no es automático ni uniforme. Las personas transitan entre las distintas etapas según el contexto, el interés y la confianza. Una misma persona puede actuar como líder en un momento y como aprendiz al siguiente. Lo importante es la continuidad: que el grupo y el facilitador sigan ofreciendo un espacio para la iniciativa, la reflexión y el reconocimiento. Sin esta continuidad, el aprendizaje del liderazgo se vuelve episódico y se desvanece una vez finalizada la actividad formal.

Si bien este modelo es particularmente visible en el trabajo con jóvenes, describe un patrón humano más amplio. En cualquier entorno que valore la participación, las personas comienzan asumiendo responsabilidades pequeñas y tangibles antes de avanzar hacia la coordinación compartida. El principio es el mismo, ya sea en una organización juvenil, un lugar de trabajo o un proyecto comunitario: la capacidad de liderazgo crece a partir de actos repetidos de iniciativa que reciben apoyo, se analizan y se integran progresivamente en las estructuras colectivas.

El desarrollo de un liderazgo sostenible depende de tres condiciones. Primero, la oportunidad de actuar, que permite que la iniciativa se materialice. Segundo, la oportunidad de reflexionar, que transforma la acción en comprensión. Tercero, la oportunidad de compartir, que convierte el aprendizaje individual en fortaleza colectiva. Cuando se cumplen estas condiciones, el liderazgo deja de ser un rol especial y se convierte en una expresión normal de participación.

En este sentido, el camino desde los microroles hasta el liderazgo compartido no es solo una herramienta pedagógica, sino un modelo de cómo evolucionan los grupos. Demuestra que el liderazgo se aprende haciendo, que la autoridad puede distribuirse sin generar caos y que la cooperación misma puede convertirse en un espacio de aprendizaje.

5 Integrar el microliderazgo en la práctica diaria

El microliderazgo solo adquiere sentido cuando se integra en la vida cotidiana. Los ejercicios puntuales o los gestos simbólicos pueden generar conciencia, pero no producen un crecimiento sostenido. Para que el liderazgo sea una presencia constante, debe estar presente en las rutinas habituales del trabajo en grupo, la gestión de proyectos y la cultura organizacional. El objetivo no es crear más actividades, sino reinterpretar lo que ya sucede para que cada momento contenga un potencial para la iniciativa, la reflexión y el reconocimiento.

La forma más directa de lograrlo es mediante un diseño intencional. Cada proyecto, reunión o actividad implica una secuencia de tareas que pueden compartirse y rotarse. Preparar materiales, coordinar la logística, abrir o cerrar sesiones, resumir decisiones, gestionar la comunicación: cada una de estas tareas puede asignarse a diferentes miembros. Cuando los roles circulan con regularidad, la responsabilidad deja de ser una excepción y se convierte en un hábito. Con el tiempo, los participantes empiezan a anticipar estos momentos y se ofrecen como voluntarios espontáneamente, lo cual es la señal más clara de que el liderazgo se ha interiorizado.

Planificar teniendo en cuenta el microliderazgo también transforma la forma en que educadores y trabajadores juveniles diseñan experiencias de aprendizaje. En lugar de definir el liderazgo como una competencia independiente que se aborda en talleres específicos, lo conciben como una dimensión transversal que acompaña a cada proceso. La preparación de un intercambio, la implementación de un proyecto local o incluso una simple reunión de grupo pueden incluir pequeñas oportunidades para la iniciativa. Lo que importa no es la magnitud de la actividad, sino la claridad de la intención que la sustenta: que cada participante tenga un espacio visible para actuar y aprender de la acción.

Para mantener este enfoque, la reflexión debe ser una práctica habitual. Después de cada actividad, se pueden dedicar unos minutos a analizar qué formas de liderazgo surgieron, cómo se tomaron las decisiones y cómo se percibió la cooperación. Estas conversaciones, aunque breves, hacen visible el aprendizaje invisible. Permiten a los participantes comprender lo que han hecho y cómo se relaciona con la idea más amplia de responsabilidad compartida. La reflexión también ayuda a identificar quién tiende a tomar la iniciativa y quién permanece en silencio, lo que permite a los facilitadores redistribuir las oportunidades con mayor equidad.

Mantener el equilibrio es fundamental. Si el microliderazgo pretende democratizar el aprendizaje, no puede depender de la confianza o la asertividad de unos pocos. Los facilitadores deben prestar atención a los patrones de participación y asegurar que la responsabilidad circule. La rotación estructurada, la selección aleatoria o la nominación entre pares pueden ayudar a evitar la repetición. El objetivo no es imponer la igualdad mecánicamente, sino mantener el acceso abierto a todos. Un espacio que reconoce constantemente la iniciativa solo de las mismas personas termina reproduciendo las mismas jerarquías que pretende superar.

La retroalimentación y el reconocimiento son los mecanismos que dan continuidad a estos esfuerzos. Momentos de retroalimentación breves y específicos, ya sean individuales o grupales, ayudan a transformar la acción en comprensión. El reconocimiento debe centrarse en lo aprendido o mejorado, no solo en lo logrado. Un comentario sencillo que vincule una acción con su efecto en el grupo suele tener mayor valor educativo que una evaluación formal. Cuando los participantes sienten que su esfuerzo es reconocido y su crecimiento valorado, están más dispuestos a asumir nuevos roles y a apoyar a otros en este proceso.

Los trabajadores juveniles y facilitadores también desempeñan un papel crucial en la documentación del microliderazgo. Las reflexiones escritas, las notas breves en los informes de evaluación o los registros compartidos de las iniciativas observadas cumplen dos funciones: ayudan a hacer un seguimiento del desarrollo individual y colectivo, y convierten el aprendizaje del liderazgo en un resultado tangible que se puede analizar, mejorar y documentar. Esta documentación no es burocrática, sino formativa: permite a las organizaciones ver dónde se está produciendo realmente el empoderamiento y dónde se puede necesitar apoyo adicional.

Integrar el microliderazgo en la práctica diaria también influye en la cultura organizacional. Cuando las reuniones de personal, las sesiones de planificación y las discusiones internas se estructuran con los mismos principios de rotación, reflexión y reconocimiento, los jóvenes perciben que la organización aplica los métodos que promueve. La coherencia entre el discurso educativo y el comportamiento interno fortalece la credibilidad y refuerza el aprendizaje mediante el ejemplo.

El efecto a largo plazo de integrar el microliderazgo es un cambio gradual en la forma en que los grupos definen la competencia y la autoridad. En lugar de asociar el liderazgo con la antigüedad o la fluidez verbal, comienzan a valorar la iniciativa, la cooperación y la capacidad de ayudar a otros a desempeñarse mejor. La responsabilidad se vuelve colectiva y el liderazgo se convierte en una función ordinaria de la participación, en lugar de una distinción reservada a unos pocos.

En definitiva, integrar el microliderazgo en la práctica diaria es un acto de diseño y atención. Requiere que los educadores analicen cada actividad y se pregunten no solo qué aprenderán los participantes, sino también quién tendrá la oportunidad de liderar, decidir o reflexionar. Cuando esta pregunta se convierte en un hábito, el aprendizaje del liderazgo deja de depender de programas específicos y se transforma en un proceso continuo que moldea el ritmo diario del trabajo y la identidad del propio grupo.

Capítulo 7: Estrategias para superar las barreras al liderazgo inclusivo

1 Desequilibrio de poder entre adultos y jóvenes

El desequilibrio de poder entre adultos y jóvenes se refiere a la autoridad y el control desproporcionados que ejercen los adultos en relación con los jóvenes dentro de una organización. En muchas ONG, el poder de decisión suele recaer en los adultos debido a las jerarquías tradicionales o a la suposición de que la experiencia adecuada viene con la edad. Los miembros o voluntarios jóvenes pueden verse limitados a roles de implementación, mientras que los miembros más veteranos del equipo establecen las agendas. Esta dinámica a menudo se manifiesta como "adultismo" —el sesgo implícito de que las opiniones de los adultos son más valiosas— y puede conducir al "tokenismo", donde la presencia de un joven se trata como simbólica en lugar de sustantiva. La inclusión simbólica implica que los jóvenes son invitados a espacios de liderazgo, pero no se les otorga influencia real, lo que refuerza los escalones más bajos de participación (manipulación, adorno y tokenismo), como describe el modelo clásico de participación juvenil de Hart. El desequilibrio a veces es sutil: los adultos pueden "escuchar" las ideas de los jóvenes, pero finalmente vetarlas, o asignarles roles visibles (por ejemplo, portavoz) sin poder de decisión real. En otros casos, es explícito, como en los estatutos que exigen que un miembro veterano del equipo sea presidente o responsable del presupuesto, o en las reuniones dominadas por miembros mayores de la junta directiva, donde los jóvenes se muestran reacios a expresar su opinión.

Las consecuencias de los desequilibrios de poder entre adultos y jóvenes son de gran alcance para los jóvenes líderes. Las investigaciones en desarrollo juvenil demuestran sistemáticamente que cuando los jóvenes carecen de voz o autoridad reales, su sentido de autonomía disminuye. Pueden llegar a creer que son demasiado jóvenes para liderar, lo que los lleva a desmotivarse o a limitar sus aspiraciones. Por ejemplo, si los representantes juveniles en un comité ven que sus contribuciones son sistemáticamente ignoradas por los miembros de mayor rango, pueden dejar de asistir o participar, un síntoma clásico de la marginación. Con el tiempo, esta dinámica perpetúa un ciclo: los miembros de mayor rango perciben a los jóvenes como apáticos o inmaduros, justificando así el mantenimiento del poder, mientras que los jóvenes, sintiéndose excluidos, no logran adquirir la experiencia de liderazgo que demostraría su capacidad. En el sector juvenil europeo, se observan patrones similares; incluso los programas de participación juvenil bien intencionados a veces caen en el "lavado de imagen juvenil": se incorporan jóvenes para cumplir con los

criterios de diversidad sin modificar las dinámicas de poder fundamentales (Women Deliver Young Leaders, 2023). El resultado son oportunidades perdidas para la innovación y la relevancia, ya que las organizaciones no se benefician plenamente de las perspectivas de los jóvenes. Además, los desequilibrios de poder pueden generar frustración o conflicto: los jóvenes voluntarios con talento pueden abandonar las ONG cuando alcanzan un límite de responsabilidad, y la desconfianza intergeneracional puede aumentar si los jóvenes se sienten tratados con condescendencia mientras que los adultos consideran que la juventud es rebelde.

La literatura académica y política aboga firmemente por las alianzas entre jóvenes y adultos como solución a los desequilibrios de poder. A diferencia de la mentoría tradicional (que aún implica jerarquía), las alianzas auténticas posicionan a jóvenes y adultos como colaboradores en igualdad de condiciones. Checkoway, entre otros, se ha documentado que las alianzas equitativas entre jóvenes y adultos conducen a un mayor empoderamiento juvenil, una mayor eficacia de los programas y un aprendizaje mutuo. Organismos políticos como el Consejo de Europa abogan por modelos de toma de decisiones compartida. El sistema de cogestión del Consejo de Europa en su sector juvenil es un ejemplo: otorga a los representantes juveniles y a los funcionarios gubernamentales un poder de voto igualitario (50:50) en las decisiones sobre políticas y financiación para la juventud. Este modelo ha sido aclamado como uno de los marcos de gobernanza participativa más eficaces, lo que demuestra que la distribución estructural del poder con los jóvenes es factible y beneficiosa. Los estudios advierten que la inclusión superficial puede ser perjudicial; como señala Women Deliver (2023), «los jóvenes utilizados como símbolos pueden sentirse infravalorados, irrespetados y no verdaderamente incluidos», lo que puede provocar una desvinculación duradera. La literatura sugiere que los aliados adultos deben controlar activamente sus prejuicios y compartir el control para evitar replicar involuntariamente las jerarquías de edad de la sociedad en un microcosmos. En términos prácticos, marcos como la Escalera de Hart (1992) o el Continuo de Colaboración entre Jóvenes y Adultos (Innovation Center, 2008) se citan a menudo como herramientas para que las organizaciones evalúen su situación actual y cómo avanzar hacia una colaboración genuina.

Para superar los desequilibrios de poder entre adultos y jóvenes, las ONG deberían implementar estrategias que institucionalicen la igualdad y el respeto mutuo en el liderazgo. Los enfoques clave incluyen:

- **Establecer roles de coliderazgo entre jóvenes y adultos.** En lugar de tener solo líderes adultos con jóvenes en puestos de asesoría, las organizaciones pueden crear acuerdos de coliderazgo. Esto podría implicar tener un joven copresidente de comités o un joven miembro del consejo directivo con igualdad de derechos de voto. Por ejemplo, algunas ONG han adoptado una política que exige que cada órgano de toma de decisiones (desde los grupos directivos de proyectos hasta el consejo ejecutivo) incluya al menos a una persona joven con plena autoridad. La evidencia sugiere que el coliderazgo puede "romper con el poder lineal y jerárquico y fomentar el aprendizaje mutuo" (Women Deliver, 2023). Cuando se implementa intencionalmente, el coliderazgo genera confianza intergeneracional y produce resultados más innovadores, ya que se combinan la pasión de los jóvenes con la experiencia de los adultos.

- **Crear procesos democráticos desde el principio.** Involucrar a los jóvenes en las fases de planificación y evaluación de necesidades, no solo en la implementación. Se recomienda apoyar a los jóvenes en la realización de análisis de necesidades comunitarias y en el desarrollo de propuestas de proyectos, validando así su papel como promotores. Al establecer las agendas de forma colectiva, los adultos ceden cierto control desde el principio, lo que ayuda a evitar la mera formalidad.

- **Implementar la rotación de roles de liderazgo.** Para evitar una jerarquía estática donde siempre lideran las mismas personas (a menudo adultos), se deben diseñar oportunidades de liderazgo rotativas. Un método concreto consiste en rotar la presidencia de las reuniones o los roles de facilitador principal entre los miembros del equipo, incluidos los jóvenes. Esto les brinda a todos los jóvenes la oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo y evita la concentración de poder. Por ejemplo, un trabajador juvenil podría establecer que cada mes un miembro joven diferente del equipo co-facilite la reunión. La rotación estructurada, junto con la reflexión posterior a cada ciclo, ayuda a fortalecer la confianza de los jóvenes y la comodidad de los adultos al delegar responsabilidades.

- **Capacitar a los adultos en facilitación y cambio de mentalidad.** Una estrategia fundamental es capacitar al personal adulto y a los voluntarios sobre cómo practicar la distribución intencional del poder. Esto incluye aprender a actuar como mentores o facilitadores en lugar de supervisores, y cultivar hábitos de escucha activa hacia los jóvenes. Se debe alentar a los adultos a examinar críticamente sus actitudes; por ejemplo, ¿tienden a dominar las discusiones o a desestimar las ideas de los jóvenes "por su propio bien"? Los talleres o el coaching pueden ayudar a los adultos a adoptar un enfoque empoderador, donde guían y apoyan las decisiones de los jóvenes en lugar de imponerlas. Establecer normas de comunicación y mecanismos de retroalimentación puede ayudar a las organizaciones a cambiar gradualmente las dinámicas de poder.

- **Oportunidades auténticas para la toma de decisiones.** Vaya más allá de la consulta y delegue autoridad real en la toma de decisiones a los jóvenes en áreas específicas. Por ejemplo, asigne una parte del presupuesto que un comité juvenil controle (con el apoyo adecuado para su gestión) o permita que un equipo de jóvenes lidere una nueva iniciativa por completo. Estas medidas demuestran confianza en la capacidad de la juventud. Una táctica exitosa es la formación de "consejos paralelos" o consejos asesores juveniles que trabajen junto con la junta directiva principal, una práctica utilizada en las empresas para incorporar ideas frescas. Se ha demostrado que estos consejos paralelos, cuando se les da acceso y se les escucha, mejoran la innovación organizacional y reducen las brechas generacionales. En las ONG, un consejo paralelo podría revisar y aportar ideas sobre los planes estratégicos antes de su aprobación final, asegurando que las perspectivas de los jóvenes influyan en las decisiones de alto nivel.

- **Programas de mentoría mutua.** Fomentar un sistema de mentoría bidireccional donde los jóvenes con menos experiencia se emparejen con mentores adultos, y viceversa, en áreas como tecnología, cultura juvenil actual, etc. Esto crea una mayor igualdad. Los adultos aprenden a valorar la experiencia de los jóvenes, mientras que estos ganan confianza al guiar a los adultos. Esta reciprocidad desmitifica la idea de que la experiencia solo se adquiere con la edad.

Al implementar estas estrategias, las ONG pueden aplanar gradualmente sus jerarquías y crear una cultura donde las contribuciones de los jóvenes tengan peso. Los resultados positivos están bien documentados: los modelos de colaboración entre jóvenes y adultos dan lugar a decisiones más sostenibles y a líderes jóvenes empoderados (Women Deliver, 2023). Los adultos también suelen reportar una mayor motivación al presenciar el crecimiento de los jóvenes y cómo las nuevas perspectivas revitalizan la organización. En esencia, superar la barrera del desequilibrio de poder implica compartir el poder y la responsabilidad, un proceso que requiere cambios en las estructuras (normas, roles) y en las mentalidades (creencia en las capacidades de los jóvenes). Cuando se implementa con éxito, este cambio genera una práctica organizacional donde los jóvenes no son solo participantes o beneficiarios, sino socios y cocreadores en el liderazgo.

2 Barreras culturales y territoriales

Las barreras culturales y territoriales abarcan las normas sociales, los valores y los factores geográficos o lingüísticos que dificultan el liderazgo juvenil inclusivo. Las barreras culturales incluyen estereotipos y expectativas relacionados con características como el género, la etnia, la religión o la discapacidad, que pueden influir en quién es percibido (por otros o por sí mismo) como un "líder". Por ejemplo, en comunidades con fuertes normas patriarcales, las jóvenes pueden verse disuadidas de asumir roles de liderazgo, o su estilo de liderazgo puede ser infravalorado en comparación con el de los hombres. De manera similar, los jóvenes pertenecientes a minorías o jóvenes LGBTQ+ pueden enfrentar prejuicios o sentir que no encajan en el perfil de líder de las organizaciones mayoritarias. Las barreras territoriales se refieren a los obstáculos derivados de la ubicación o región de un joven; comúnmente, la división entre los centros urbanos y las zonas rurales o periféricas. Los jóvenes de zonas rurales suelen tener menos oportunidades de formación en liderazgo, menor visibilidad y dificultades prácticas (distancia, falta de infraestructura) para participar. También puede existir una división actitudinal: las organizaciones urbanas pueden marginar inconscientemente las voces de los jóvenes rurales, y viceversa, debido a diferencias en la experiencia o el estilo de comunicación. Los factores territoriales también incluyen barreras lingüísticas; por ejemplo, un joven cuya lengua materna no sea el idioma dominante de la ONG (esto a menudo incluye a jóvenes con antecedentes migratorios) podría tener dificultades para expresarse con confianza, o los proyectos internacionales realizados en inglés pueden alienar a quienes tienen menos competencia. En un contexto europeo, con su rica diversidad, las barreras

culturales y territoriales se manifiestan de diversas maneras: un trabajador juvenil de una comunidad étnica minoritaria puede no encontrar modelos a seguir en el liderazgo, un joven activista de un pueblo pequeño puede carecer de redes para involucrarse, o simplemente pueden surgir malentendidos culturales en equipos juveniles multiculturales. Estas barreras suelen ser de naturaleza estructural (arraigadas en la historia y las desigualdades sociales), pero se manifiestan en las interacciones cotidianas y las prácticas organizativas.

Las barreras culturales y territoriales influyen significativamente en quién participa y prospera en el liderazgo juvenil. Las normas y los prejuicios culturales pueden llevar a la exclusión (intencional o involuntaria) de ciertos grupos. Por ejemplo, la discriminación de género sigue siendo una barrera crítica: a nivel mundial, el 94 % de las jóvenes encuestadas por Plan International en 2022 informaron que participar en la vida política o cívica implica enfrentar desafíos menos frecuentes para sus pares varones (Lavizzari, A., & Yurttagüler, L., 2023). Las jóvenes a menudo se enfrentan a estereotipos que consideran el liderazgo "poco femenino" o sufren doble moral. Esto puede desalentarlas a tomar la iniciativa o provocar que sus ideas sean desestimadas. Del mismo modo, los jóvenes pertenecientes a minorías culturales o los migrantes pueden no ver valoradas sus perspectivas; si el liderazgo de una ONG es homogéneo (por ejemplo, todos pertenecen a un mismo grupo étnico o religioso), otros pueden sentirse excluidos o utilizados como meros símbolos.

Las disparidades territoriales agravan aún más los desafíos de la inclusión. Los jóvenes rurales, por ejemplo, suelen tener tasas de participación más bajas en programas juveniles nacionales o internacionales en comparación con los jóvenes urbanos (Consejo de Europa, 2025). Se enfrentan a barreras logísticas (transporte, conectividad) y, a veces, psicológicas (la sensación de que las oportunidades son solo para los jóvenes que viven en las ciudades). La brecha digital también se manifiesta aquí: si bien las herramientas digitales pueden salvar distancias, no todas las zonas rurales tienen acceso a internet fiable, y no todos los jóvenes tienen el mismo nivel de alfabetización digital. La pandemia de COVID-19 puso de manifiesto estas brechas, ya que muchos jóvenes rurales o de bajos ingresos no pudieron participar en actividades en línea debido a la falta de dispositivos o banda ancha, un problema material pero arraigado en la desigualdad territorial (Lavizzari, A., & Yurttagüler, L., 2023). Incluso dentro de las ciudades, la segregación territorial (como en los barrios marginados) puede provocar que algunos jóvenes sean ignorados en la selección para programas de liderazgo.

Un ejemplo de barreras territoriales documentado por una organización estudiantil europea (OBESSU) mostró que, en muchos países, el liderazgo juvenil en las asociaciones estudiantiles estaba dominado por jóvenes de capitales o ciudades importantes. Los estudiantes rurales se enfrentaban a múltiples obstáculos: transporte público deficiente, mayores costos de viaje y, en ocasiones, actitudes locales conservadoras que limitaban su participación (OBESSU, 2025). El análisis reveló que muchas juntas estudiantiles escolares no contaban con miembros de fuera de las zonas urbanas, lo que ilustra cómo la geografía puede distorsionar la

representación. El resultado es un perfil de liderazgo que no refleja plenamente la diversidad de la población juvenil, lo que puede generar sesgos en la toma de decisiones y una falta de relevancia o confianza entre los grupos excluidos. Por ejemplo, si todos los líderes juveniles son residentes urbanos con estudios universitarios, las iniciativas podrían ignorar las necesidades de los jóvenes de escuelas vocacionales en los pueblos, o una organización podría tener dificultades para involucrar a la juventud rural en sus campañas debido a la falta de líderes con los que identificarse.

Tanto la investigación académica como los informes políticos hacen hincapié en la necesidad de abordar las desigualdades culturales y territoriales para lograr una participación juvenil inclusiva. Los estudios sobre género e inclusión destacan que los estereotipos de género y la discriminación siguen limitando las oportunidades de liderazgo de las mujeres jóvenes.

Un estudio reciente de la Alianza para la Juventud UE-Consejo de Europa (2023) señaló que, a pesar de los avances, las jóvenes siguen enfrentándose a persistentes barreras para su participación en comparación con sus homólogos masculinos, arraigadas en los roles y estereotipos de género de la sociedad. La interseccionalidad es clave: una joven perteneciente a una minoría étnica en una zona rural puede sufrir una desventaja agravada por su género, etnia y lugar de residencia. Los marcos políticos europeos, como la Estrategia de la UE para la Juventud (2019-2027), abogan explícitamente por sociedades inclusivas y subrayan la necesidad de llegar a todos los jóvenes, incluidos los de zonas remotas y comunidades marginadas. Los Objetivos Europeos de Juventud —en especial el Objetivo n.º 9, «Espacio y participación para todos»— se formularon tras consultas en las que jóvenes de toda Europa manifestaron que la falta de espacios inclusivos y los prejuicios constituían importantes barreras para la participación.

Para abordar estas barreras es necesario tanto modificar las prácticas organizativas para que sean más inclusivas como implementar medidas de apoyo para los jóvenes subrepresentados. Las estrategias clave incluyen:

- **Capacitación en competencia cultural y sesgos.** Los trabajadores juveniles y los líderes de organizaciones deben recibir capacitación para reconocer y contrarrestar los sesgos implícitos (ya sean de género, estereotipos raciales/étnicos o prejuicios contra grupos rurales/urbanos). Desarrollar la competencia cultural implica conocer los antecedentes de los jóvenes con quienes se trabaja y reflexionar sobre las propias suposiciones. Por ejemplo, una ONG juvenil podría organizar talleres sobre equidad de género para asegurar que el personal y los voluntarios comprendan las formas sutiles en que se manifiesta el sexismo. Al crear conciencia, la organización sienta las bases para incluir deliberadamente a quienes de otro modo podrían ser ignorados.

- **Alcance y representación afirmativos.** Para superar la exclusión cultural y territorial, las ONG deben realizar esfuerzos de alcance específicos. Esto implica identificar qué grupos de jóvenes carecen de liderazgo y esforzarse por incorporarlos. Por ejemplo, si una ONG observa una baja representación de mujeres jóvenes, puede establecer un programa de mentoría dirigido específicamente a ellas o colaborar con organizaciones de mujeres para fomentar su participación. Si la juventud rural está ausente, la ONG puede viajar a las comunidades rurales para impartir sesiones informativas o talleres locales, en lugar de esperar que esos jóvenes se desplacen a la ciudad.

- **Adaptación al idioma y al contexto.** Superar las barreras lingüísticas y de comunicación es fundamental en el trabajo con jóvenes de diversas culturas. Las estrategias incluyen proporcionar traducción para las actividades clave, usar un lenguaje sencillo e inclusivo, libre de jerga, y validar los diferentes estilos de comunicación. Si una organización trabaja a nivel europeo, ofrecer materiales en varios idiomas o, al menos, traducir los resúmenes puede facilitar la participación de quienes no son hablantes nativos de inglés. A nivel local, podría significar permitir la facilitación bilingüe (por ejemplo, un dialecto regional o una lengua minoritaria junto con el idioma principal). Culturalmente, es importante adaptar el contenido del desarrollo del liderazgo para que sea relevante para los diferentes grupos. Por ejemplo, los enfoques de liderazgo podrían tener que considerar los valores comunitarios en ciertas culturas, en contraposición a los enfoques individualistas. Incorporar las tradiciones culturales en las actividades de liderazgo (como usar la narración de cuentos si tiene resonancia cultural, o respetar los calendarios religiosos al programar eventos) ayuda a que los jóvenes se sientan respetados e incluidos. La inclusión de diversas expresiones culturales en la vida de la organización, desde la celebración de diversas festividades hasta la existencia de un código de conducta que respete los pronombres y las prácticas religiosas, puede marcar una gran diferencia en cuanto a si los jóvenes de diversos orígenes sienten que pertenecen a puestos de liderazgo.

- **Superar las brechas urbano-rurales.** Para apoyar a los jóvenes en zonas rurales o remotas, se necesitan medidas prácticas. Proporcionar apoyo para el transporte es un método directo; por ejemplo, reembolsar los gastos de viaje, organizar transporte compartido o utilizar unidades móviles para llevar actividades a pueblos rurales. La tecnología digital también puede ser útil: establecer opciones de reuniones virtuales puede incluir a quienes no pueden viajar, aunque se debe tener cuidado de resolver también los problemas de acceso digital (quizás coordinando con bibliotecas/centros juveniles locales para el acceso a internet). Programar las reuniones con criterio (por ejemplo, no demasiado temprano si los jóvenes rurales tienen que viajar) y rotar los lugares de reunión entre espacios urbanos y rurales ayuda a compartir la carga. Otra estrategia es crear centros o delegaciones regionales: en lugar de una junta juvenil centralizada en la capital, una organización podría tener comités juveniles regionales que apoyen a un órgano de liderazgo nacional. De esta manera, se fomenta el liderazgo local y se

integra la diversidad territorial en la gobernanza. La recomendación del Consejo de Europa sobre la juventud rural (2020) sugiere adaptar los programas juveniles a los contextos rurales; por ejemplo, centrándose en proyectos comunitarios locales que los jóvenes rurales puedan liderar y ofreciendo formación in situ. En esencia, se trata de descentralizar y flexibilizar las oportunidades de liderazgo.

- **Mediación cultural y mentores.** Para los jóvenes que se sienten cultural o socialmente fuera de lugar en un entorno de liderazgo, contar con un mentor o compañero de un entorno similar puede mejorar su permanencia y éxito. Esta mentoría entre pares puede brindar orientación culturalmente informada y apoyo moral.

- **Políticas inclusivas y con perspectiva de género.** A nivel organizacional, adopte políticas claras que promuevan la inclusión. Esto podría ser una política de igualdad de género (compromiso con el equilibrio de género en los comités, tolerancia cero al acoso), una carta de diversidad o medidas específicas como cuotas o plazas reservadas para grupos subrepresentados en programas de liderazgo. Si bien las cuotas pueden ser controvertidas, han sido efectivas en algunos contextos juveniles para garantizar, por ejemplo, que las mujeres jóvenes o las minorías tengan una participación justa en entornos históricamente dominados por hombres o mayorías. Además, garantice la accesibilidad: si un joven líder tiene una discapacidad, proporcione adaptaciones razonables (interpretación en lengua de señas, espacios accesibles para sillas de ruedas, etc.), lo que a menudo también se relaciona con barreras prácticas.

Al implementar estas estrategias, las ONG trabajan para construir una cultura organizacional que celebre la diversidad y garantice la equidad en el acceso al liderazgo. Un enfoque cultural y territorialmente inclusivo reconoce que el potencial de liderazgo existe en todas las comunidades y grupos demográficos; simplemente necesita las condiciones adecuadas para desarrollarse. Cuando se empodera a jóvenes de diferentes géneros, orígenes y regiones para que lideren, la organización enriquece su perspectiva y gana legitimidad entre las comunidades a las que sirve. Además, derribar estas barreras contribuye a la cohesión social: los jóvenes líderes aprenden a valorar las diferencias de los demás y a colaborar más allá de las fronteras culturales, encarnando la sociedad inclusiva a la que aspiramos.

3 Barreras organizativas

Las barreras organizativas se refieren a las estructuras internas, las políticas y las prácticas establecidas de las organizaciones que impiden que los jóvenes asuman roles de liderazgo. En muchas ONG y organizaciones juveniles, incluso en aquellas que trabajan para jóvenes, la estructura institucional puede ser involuntariamente excluyente para el liderazgo juvenil. Algunos ejemplos comunes de estas barreras incluyen: jerarquía rígida o inercia burocrática (organizaciones donde la autoridad está muy centralizada y se basa en la antigüedad, lo que dificulta para que los recién

llegados o los miembros jóvenes asciendan a puestos de liderazgo); falta de estructuras formales de coliderazgo o participación; procedimientos complejos y jerga; políticas relacionadas con la edad; e incluso problemas prácticos de organización como horarios de reuniones que entran en conflicto con los horarios de los jóvenes o la falta de compensación por su tiempo (esperando contribuciones no remuneradas que los jóvenes, especialmente aquellos de entornos socioeconómicos más bajos, pueden no poder costear). La inercia burocrática implica que "así es como siempre lo hemos hecho" se convierte en una razón para resistirse al cambio; por ejemplo, una ONG puede haber tenido siempre directores ejecutivos de mayor rango, por lo que proponer un codirector joven se encuentra con escepticismo no por principio, sino porque es desconocido. Estos factores organizacionales pueden ser menos visibles que la discriminación manifiesta, pero tienen un profundo impacto. En esencia, si el marco de la organización no incluye intencionalmente a los jóvenes en la toma de decisiones, serán sistemáticamente excluidos independientemente de la voluntad individual. Una señal clásica de barreras institucionales es cuando la participación juvenil es ad hoc o depende de un esfuerzo extraordinario.

Las barreras institucionales suelen provocar que las voces de los jóvenes sean marginadas o estén ausentes del liderazgo y la dirección estratégica de los programas. Los jóvenes talentosos y motivados pueden toparse con un "techo de cristal": pueden ser voluntarios o coordinar actividades de bajo nivel, pero nunca se les invita a participar en la planificación estratégica, la elaboración de presupuestos o la gobernanza. Esto puede ser desalentador y desmotivador, lo que lleva a los jóvenes a desvincularse o abandonar las organizaciones para buscar otros sectores donde se sientan escuchados. Es importante destacar que, cuando las organizaciones carecen de estructuras de cogestión o canales formales para la participación juvenil, las decisiones tomadas pueden no reflejar las necesidades de los jóvenes ni sus ideas innovadoras. Por ejemplo, una ONG sin jóvenes en su junta directiva podría pasar por alto las tendencias emergentes entre los jóvenes o priorizar erróneamente a los jóvenes beneficiarios.

Otro resultado es que, cuando los jóvenes asumen roles, pueden estar condenados al fracaso si la cultura organizacional no se adapta. Por ejemplo, nombrar a un joven de 20 años para un comité que utiliza lenguaje técnico y carece de mentoría puede hacer que se sienta perdido e incapaz de contribuir (reforzando la percepción de que "los jóvenes no son capaces", lo cual es, en realidad, una falla en la estrategia de inclusión). Por otro lado, la apertura hacia los jóvenes se correlaciona con una mayor participación y empoderamiento juvenil. La fase de investigación de TYL subrayó que la falta de estructuras de apoyo era una queja importante: los trabajadores juveniles señalaron que, sin marcos como los comités juveniles o los roles de liderazgo compartido, los esfuerzos para empoderar a los jóvenes líderes a menudo fracasaban porque no había un lugar en el sistema donde ubicar a esos líderes (por ejemplo, se puede capacitar a 50 jóvenes en liderazgo, pero si la ONG no tiene roles para ellos más allá de ser participantes, sus nuevas habilidades quedan sin usar). Esto indica que el desarrollo del liderazgo juvenil debe ir de la mano con la reforma organizacional.

Desde una perspectiva macro, consideremos el ejemplo del sector juvenil del Consejo de Europa: su estructura de cogestión (50% de representantes juveniles en los órganos de decisión) ha contribuido a que las políticas de juventud sean más relevantes y a que los jóvenes se involucren más en las iniciativas. Si invertimos esta situación, las instituciones que carecen de estas características probablemente sufrirán el efecto contrario: políticas que no conecten con la población y una sensación de alienación juvenil.

En la práctica, muchas organizaciones europeas que trabajan con jóvenes han comenzado a experimentar con modelos de liderazgo alternativos. El concepto de "consejo en la sombra", mencionado anteriormente, es uno de estos modelos, tomado del gobierno corporativo, para dar mayor visibilidad a la voz de los jóvenes. La revista Stanford Social Innovation Review (SSIR) publicó estudios de caso de organizaciones sin ánimo de lucro que adoptaron el coliderazgo (dos directores ejecutivos o un equipo que incluyera a líderes más jóvenes) y constató que este modelo fomentaba una práctica de liderazgo más relacional y menos fragmentada (Kasper y Pepin, 2020).

Sin embargo, advierten que el coliderazgo solo funciona si la cultura de la organización valora los procesos colectivos y si los roles están claramente definidos para evitar confusiones. Esto subraya que una organización no puede simplemente integrar a los jóvenes en estructuras antiguas; a menudo, las estructuras mismas necesitan ser reinventadas —más horizontales, flexibles y colaborativas— para beneficiarse realmente de la participación juvenil.

Para desmantelar las barreras organizativas, las organizaciones necesitan implementar reformas internas e introducir mecanismos que faciliten el coliderazgo juvenil. Las estrategias clave incluyen:

- **Introducir modelos de coliderazgo y gobernanza compartida.** Un cambio significativo es modificar la estructura de liderazgo para incluir formalmente a los jóvenes. Esto podría implicar nombrar a un codirector o subdirector juvenil en el equipo directivo, o bien, transitar hacia un equipo de liderazgo distribuido que combine generaciones. Algunas ONG han probado con gran éxito un modelo de doble dirección (un líder sénior con experiencia y un líder joven emergente), destacando que aportaba fortalezas complementarias y permitía que cada uno aprendiera del otro. En los consejos directivos, modificar los estatutos para reservar un número determinado de puestos para miembros menores de 30 años (con plenos derechos de voto) garantiza la presencia juvenil. El proceso podría incluir la mentoría (asignar a cada miembro joven del consejo un miembro sénior para orientarlo), lo que, con el tiempo, normaliza la participación de los jóvenes en la gobernanza.

- Establecer comités asesores juveniles con influencia. Si aún no existen, crear un consejo asesor juvenil u organismo similar con un mandato claro para asesorar a

la dirección de la organización y donde se espere que sus opiniones sean escuchadas. Es fundamental que este consejo no esté compuesto únicamente por jóvenes aislados; sus recomendaciones deben canalizarse formalmente a las reuniones de la junta directiva o a las sesiones de planificación estratégica. Una opción es invitar a representantes del consejo juvenil a presentar sus aportaciones en cada reunión de la junta directiva y que su opinión sea un punto fijo en el orden del día. Otra opción es incluir el requisito de que las iniciativas importantes obtengan la opinión del consejo juvenil antes de su aprobación. Esto garantiza que el grupo asesor no sea meramente simbólico.

- **Simplificar la burocracia y utilizar procesos adaptados a los jóvenes.** Realizar una auditoría de los procesos internos desde la perspectiva juvenil. Identificar qué procedimientos podrían ser demasiado complicados o inaccesibles para los participantes más jóvenes. Tal vez las solicitudes de subvención requieran lenguaje técnico, o las propuestas de proyectos necesiten extensos informes formales; considerar la creación de versiones accesibles para los jóvenes (por ejemplo, proporcionar una plantilla con preguntas guía en lugar de un formulario narrativo extenso). La toma de decisiones podría agilizarse reduciendo los niveles de aprobación para los proyectos liderados por jóvenes: una ONG podría empoderar a un comité de programas juveniles para que apruebe proyectos pequeños hasta un cierto presupuesto sin la aprobación de la junta directiva, acelerando así el ritmo al que las ideas de los jóvenes pueden convertirse en acciones. Las herramientas digitales también pueden ayudar a modernizar los procesos de manera atractiva para los jóvenes; por ejemplo, utilizando plataformas colaborativas en línea para la toma de decisiones que sean más interactivas y transparentes que las reuniones a puerta cerrada. Capacitar a los jóvenes en los procedimientos necesarios es igualmente importante, pero el objetivo es que dichos procedimientos sean lo más intuitivos posible.

- **Crear vías de acceso y trayectorias de sucesión.** A menudo, persisten las barreras institucionales porque no existe un camino claro para que un joven voluntario o miembro ascienda a puestos de liderazgo. Las ONG pueden crear programas de liderazgo escalonados: por ejemplo, un rol de "facilitador junior" que evolucione a facilitador, luego a coordinador, etc. Una progresión estructurada, combinada con el desarrollo de capacidades en cada etapa, proporciona a los jóvenes hitos tangibles y los prepara para asumir mayores responsabilidades.

- **Ajustar la cultura y las normas organizacionales.** Las organizaciones también deben cambiar los aspectos “blandos” de cómo se hacen las cosas. Fomentar una cultura de democracia intraorganizacional: solicitar aportaciones de todos los niveles (incluidos los voluntarios jóvenes) sobre las decisiones importantes, fomente la transparencia (comparta las actas de las reuniones en un lenguaje accesible para los jóvenes) y promueva el respeto por las nuevas ideas, independientemente de su origen. Los líderes deben dar ejemplo solicitando activamente la perspectiva de los jóvenes en las discusiones. Además, considere normas prácticas: programe las reuniones en horarias convenientes para los

- miembros jóvenes (quizás por las tardes o los fines de semana si son estudiantes o trabajadores), y utilice plataformas con las que se sientan cómodos (por ejemplo, aplicaciones de mensajería para consultas rápidas). Si los miembros más jóvenes tienden a ser más callados en las reuniones formales, explore formatos alternativos como sesiones de lluvia de ideas o subgrupos donde puedan expresarse con mayor libertad, y luego proponga esas ideas.

La implementación de estas estrategias transforma las barreras organizativas en facilitadores del liderazgo juvenil. Una ONG que antes tenía un enfoque burocrático y jerárquico basado en la edad puede evolucionar hacia una organización de aprendizaje ágil donde la cocreación es la norma. Un coliderazgo equitativo requiere que los jóvenes sean reconocidos estructuralmente como expertos y tratados con respeto e igualdad. Esto no puede ocurrir si la organización no reconoce formalmente a la juventud en su estructura. Por lo tanto, al crear roles y ajustar los sistemas internos, normalizamos el liderazgo juvenil dentro de la organización en lugar de considerarlo una excepción. A su vez, esta apertura suele conducir a una gobernanza más innovadora y receptiva.

4 Barreras psicológicas

Las barreras psicológicas se refieren a los factores internos de los individuos —en particular de los jóvenes— que pueden impedirles asumir roles de liderazgo o afirmarse plenamente en ellos. Estas barreras incluyen la baja autoestima, el miedo al fracaso o al rechazo, el síndrome del impostor (dudar de las propias capacidades o sentirse como un fraude en un puesto de liderazgo), la indefensión aprendida (la sensación de que las propias acciones no marcarán la diferencia, a menudo derivada de experiencias pasadas de marginación) y la falta general de motivación o visión debido a la escasa exposición a experiencias positivas. Para muchos jóvenes de entre 16 y 30 años, especialmente aquellos de entornos marginados, estos obstáculos psicológicos están condicionados por su entorno. Del mismo modo, los jóvenes que han sufrido discriminación o fracaso pueden desarrollar ansiedad al asumir responsabilidades. Incluso los jóvenes altamente capaces suelen tener problemas de confianza; los estudios han demostrado que, en promedio, las mujeres jóvenes subestiman sus habilidades de liderazgo más que los hombres jóvenes debido al condicionamiento social, y los jóvenes con discapacidad o de familias de bajos ingresos pueden subestimar su potencial tras sufrir estigma social. Las barreras psicológicas suelen ser menos visibles que las estructurales, pero pueden ser igual de limitantes: a los jóvenes se les puede ofrecer una oportunidad, pero la rechazan o no rinden bien porque internamente luchan contra la duda o la falta de autoestima en ese contexto.

También es importante señalar que las barreras psicológicas pueden afectar la percepción que los adultos tienen de los jóvenes: algunos adultos pueden tener prejuicios inconscientes, pensando que los jóvenes no están preparados, lo que puede convertirse en una profecía autocumplida. Estas barreras varían según la persona, pero algunas señales comunes incluyen la reticencia a expresar opiniones en las

reuniones, la vacilación a postularse para cargos, la sumisión inmediata a las opiniones de las personas mayores o incluso el abandono de los programas. Los factores de salud mental también pueden influir: el estrés elevado, la ansiedad o la sensación de aislamiento pueden reducir la disposición de los jóvenes a participar en el liderazgo, especialmente si no se abordan.

La presencia de barreras psicológicas entre los jóvenes puede reducir significativamente la eficacia de las iniciativas de desarrollo de capacidades y la diversidad del liderazgo juvenil. Si una gran parte de los jóvenes se sienten intimidados o inseguros para asumir responsabilidades, el liderazgo de una organización se limitará a aquellos pocos que tengan mayor confianza o apoyo externo, lo que podría estar relacionado con privilegios. De esta manera, el grupo de jóvenes líderes se reduce y puede que no incluya a quienes realmente tienen mucho que aportar, pero se ven limitados internamente. Además, aquellos jóvenes que sí dan un paso al frente podrían hacerlo con menos eficacia si están aquejados por la inseguridad.

Para ayudar a los jóvenes a superar las barreras internas, los trabajadores juveniles y las ONG pueden implementar estrategias centradas en el fomento de la confianza, el cambio de mentalidad y la creación de entornos de apoyo:

- **Desarrollo de habilidades y experiencias de dominio.** Una forma sencilla de fomentar la confianza es mediante la formación en liderazgo y talleres que doten a los jóvenes de habilidades concretas (oratoria, resolución de conflictos, planificación de proyectos, etc.). Cuando los jóvenes se sienten más competentes técnicamente, aumenta su confianza para liderar. Pero más allá de la formación en el aula, es fundamental asignarles tareas reales donde puedan aplicar esas habilidades con éxito. Comience con roles de liderazgo manejables que les proporcionen victorias tempranas. Por ejemplo, asigne a un joven la dirección de un pequeño juego o actividad antes de esperar que facilite un evento completo. Completar con éxito estas tareas pequeñas proporciona experiencias de dominio que le demuestran al joven que puede hacerlo. Aumente gradualmente el nivel de desafío a medida que crece. Un enfoque estructurado podría ser un programa de progresión en el liderazgo; por ejemplo, ser primero líder de una actividad, luego líder de equipo y después líder de proyecto, con criterios claros y apoyo en cada nivel. Este enfoque gradual desarrolla la confianza paso a paso en lugar de lanzar a los jóvenes a la piscina sin preparación.

- **Tutoría y acompañamiento.** Implementar programas de tutoría donde cada joven líder sea emparejado con un mentor (quien podría ser un joven mayor con experiencias similares o un adulto aliado) para brindar orientación, aliento y retroalimentación constructiva. Los mentores pueden ayudar a normalizar las dificultades y celebrar los éxitos, lo que fortalece la autoestima del joven. Las sesiones regulares de acompañamiento ofrecen a los jóvenes un espacio seguro para expresar sus miedos y superarlos. Además, la tutoría entre pares (asignar a dos jóvenes líderes para que se apoyen mutuamente) puede empoderar a ambas partes.

- **Fomentar un entorno seguro.** Fomentar una cultura en la organización que vea los errores como oportunidades de aprendizaje en lugar de fracasos. Los líderes juveniles deben dar ejemplo y comunicar explícitamente que está bien no acertar a la primera. Por ejemplo, después de que un joven lidere un evento con contratiempos, en lugar de criticarlo, facilitar una sesión de reflexión: "¿Qué salió bien? ¿Qué podemos hacer diferente la próxima vez?". Compartir historias de otros miembros del equipo que superaron fracasos puede ser útil. Reconocer y celebrar juntos el esfuerzo y el crecimiento, no solo los resultados perfectos. Con el tiempo, los jóvenes interiorizan que tomar la iniciativa se valora más que ser impecables, lo que reduce el miedo al fracaso y los anima a tomar la iniciativa.

- **Apoyo entre pares y cohesión de equipo.** Construir redes sólidas de apoyo entre pares entre los jóvenes participantes. Cuando los jóvenes sienten que forman parte de un equipo y no están solos, su confianza para asumir el liderazgo puede aumentar. Las estrategias incluyen reuniones grupales periódicas donde los jóvenes comparten sus sentimientos y desafíos, facilitar actividades de integración para que confíen entre sí y, tal vez, implementar una ética de "nadie se queda atrás" donde los líderes juveniles apoyan intencionalmente a sus pares (por ejemplo, los colíderes se apoyan mutuamente) un líder juvenil que sabe que sus compañeros lo apoyan sin competir ni juzgarlo tiene más probabilidades de superar sus dudas personales. Además, crea entornos donde los jóvenes más seguros o con más experiencia puedan apoyar a quienes tienen menos confianza. Esta validación entre pares es poderosa: recibir el respaldo de alguien de tu misma edad puede contrarrestar muchas inseguridades.

Al implementar sistemáticamente estas estrategias, las ONG pueden reducir significativamente las barreras psicológicas que inhiben el liderazgo inclusivo. Un indicador clave de éxito es observar cómo jóvenes que antes eran callados o indecisos comienzan a tomar la iniciativa, expresar sus opiniones o asumir responsabilidades. Es fundamental comprender que abordar las barreras psicológicas no es una tarea puntual; requiere un clima de apoyo constante. Una sola mala experiencia puede afectar negativamente la confianza si no se cuenta con el apoyo necesario para procesarla. Por lo tanto, los trabajadores juveniles deben estar atentos al bienestar emocional y mental de los jóvenes líderes. El agotamiento, por ejemplo, puede convertirse en un problema si un joven apasionado se sobrecarga tratando de demostrar su valía. Finalmente, cabe destacar que empoderar psicológicamente a los jóvenes no solo los beneficia a ellos, sino que también transforma la dinámica grupal. A medida que más jóvenes ganan confianza, se genera un efecto positivo entre pares: inspiran a los nuevos miembros. Por consiguiente, abordar estas barreras internas es fundamental para crear una cantera sostenible de jóvenes líderes. En combinación con la eliminación de las barreras externas, esto garantiza que, cuando surja una oportunidad, los jóvenes estén preparados y dispuestos a aprovecharla.

5 Barreras prácticas de acceso

Las barreras prácticas de acceso son los obstáculos tangibles, logísticos y materiales que impiden o disuaden a los jóvenes de participar en diversas oportunidades. Estas incluyen limitaciones financieras (los costos asociados con la participación, como transporte, alojamiento para eventos, cuotas de participación o incluso el costo de oportunidad de la participación no remunerada), accesibilidad geográfica y de transporte (dificultad para llegar al lugar de reuniones, capacitaciones o eventos debido a la distancia o la falta de opciones de transporte), acceso digital (falta de conectividad a internet o dispositivos para participar en actividades en línea, o bajo nivel de alfabetización digital), limitaciones de tiempo (conflictos con el trabajo, la escuela o las responsabilidades de cuidado que dificultan dedicar tiempo a roles de liderazgo) y otras responsabilidades personales o de cuidado (por ejemplo, padres jóvenes que necesitan cuidado infantil o jóvenes que deben cuidar a miembros de la familia, lo que limita su disponibilidad). También se incluyen en esta categoría los problemas de accesibilidad física: si un joven tiene una discapacidad y el lugar de la reunión no es accesible o los materiales no se proporcionan en formatos accesibles, esto constituye una barrera práctica que puede excluirlo.

Estas barreras suelen ser sistémicas y estar vinculadas a factores socioeconómicos. Los jóvenes marginados —como los de familias de bajos ingresos, zonas rurales o inmigrantes— tienden a enfrentarse a más obstáculos. Por ejemplo, asistir a una conferencia juvenil de fin de semana puede ser una oportunidad de liderazgo emocionante, pero si un joven no puede costearse el viaje o tiene un trabajo a tiempo parcial los fines de semana que no puede faltar, esa oportunidad queda prácticamente descartada. Las barreras prácticas pueden ser las más fáciles de identificar, pero requieren recursos y planificación para abordarlas, algo que las organizaciones a veces pasan por alto o con lo que tienen dificultades. Por ejemplo, una ONG podría, sin querer, centrarse únicamente en los jóvenes que pueden permitirse dedicar muchas horas al voluntariado (excluyendo implícitamente a quienes deben trabajar para mantenerse). Garantizar un liderazgo inclusivo implica reconocer y mitigar estas barreras cotidianas para que los roles de liderazgo sean accesibles a todos los jóvenes, no solo a los más privilegiados o a los que tienen fácil acceso a ellos.

Si no se abordan las barreras prácticas de acceso, estas pueden distorsionar drásticamente quién puede participar en iniciativas de liderazgo juvenil. Las barreras financieras son particularmente decisivas: los jóvenes en situaciones económicamente precarias pueden tener que priorizar el trabajo remunerado o carecer de dinero para el transporte, lo que limita directamente su participación en roles de liderazgo no remunerados o voluntarios. Esto suele resultar en que el liderazgo esté dominado por jóvenes de entornos socioeconómicos relativamente estables. Un artículo de Eurodesk señaló que "muchos piensan que estos programas no son para ellos" porque perciben los obstáculos prácticos como insuperables (Eurodesk, 2024). De hecho, si una organización no ofrece apoyo explícito (como cubrir los gastos de

viaje o proporcionar comidas), es probable que un joven con dificultades económicas se autoexcluya, asumiendo que no puede costearlo. El resultado es un grupo de liderazgo menos diverso y la ausencia de las voces de quienes quizás tienen más que ganar y aportar (a menudo, los jóvenes que enfrentan dificultades tienen valiosa resiliencia y perspectivas, pero no pueden participar sin apoyo).

Las barreras de transporte, especialmente comunes en la participación rural frente a la urbana, implican que, aunque una organización esté teóricamente abierta a todos, en la práctica solo participan quienes viven cerca. Ya vimos los hallazgos de OBESSU: la falta de transporte público y la distancia pueden impedir por completo la participación de los jóvenes rurales. De manera similar, consideremos el acceso digital: desde la pandemia de COVID-19, muchas actividades juveniles se han trasladado al ámbito virtual. Esto tiene ventajas (no es necesario desplazarse), pero los jóvenes sin acceso a internet fiable o dispositivos de calidad quedan excluidos, lo que suele estar relacionado con la pobreza y la vida en zonas rurales. Un estudio del Consejo de Europa sobre la juventud destacó los costes económicos de las TIC y el control parental sobre el uso digital como barreras para la participación digital.

Las barreras de tiempo y horarios pueden excluir a quienes tienen circunstancias de vida diferentes: los estudiantes universitarios pueden tener mayor flexibilidad horaria que, por ejemplo, los jóvenes que trabajan a tiempo completo o las madres jóvenes. Si las reuniones son siempre a las 3 de la tarde entre semana, se excluye a quienes estudian o trabajan. Si los retiros de fin de semana son la norma, quienes tienen responsabilidades familiares pueden tener dificultades. Con el tiempo, estos patrones influyen significativamente en la demografía del liderazgo; se puede observar, por ejemplo, que casi ningún líder joven de la red proviene de entornos de bajos ingresos, no por falta de interés o capacidad, sino porque el formato no se adaptaba a quienes necesitan trabajar o cuidar de sus hermanos, etc.

Es importante destacar que las barreras prácticas suelen estar interrelacionadas con otras categorías: un problema estructural, como la falta de financiación de los programas juveniles, genera problemas prácticos (falta de presupuesto para apoyar a los participantes), o una expectativa cultural crea una barrera de tiempo para las jóvenes. Por lo tanto, las soluciones deben ser integrales.

Las políticas europeas de inclusión juvenil reconocen explícitamente estas barreras. La Estrategia de Inclusión y Diversidad de Erasmus+, por ejemplo, identifica diversos obstáculos (económicos, geográficos, educativos, etc.) y ofrece directrices para apoyar a quienes tienen menos oportunidades. Muchos proyectos juveniles de Erasmus+ incluyen partidas presupuestarias para «apoyo adicional» que garantice la inclusión, como becas de viaje para participantes que viven lejos o fondos para cuidadores. La lógica es clara: si no se proporciona este apoyo, los proyectos no llegarán a los públicos que más se benefician.

Desde una perspectiva académica, la investigación sobre inclusión social señala que los recursos materiales son una dimensión clave del empoderamiento. Si bien la jerarquía de Abraham Maslow podría no ser del todo apropiada en este caso, en cierto

entido, si no se satisfacen las necesidades logísticas básicas, resulta difícil alcanzar un nivel superior de participación (como el liderazgo, similar a la autorrealización). Los sociólogos también hablan de los "costos de participación": toda forma de participación cívica o social conlleva un costo (tiempo, dinero, esfuerzo), y si estos costos son demasiado elevados para ciertos grupos, estos estarán subrepresentados. Por lo tanto, reducir el costo de participación es fundamental para la equidad.

Para superar las barreras prácticas de acceso se requieren medidas concretas que reduzcan o eliminen los costos y las molestias de la participación. Las estrategias clave incluyen:

- **Apoyo financiero y provisión de recursos.** Siempre que sea posible, las organizaciones deben ofrecer asistencia financiera para facilitar la participación. Esto puede adoptar diversas formas:
  - **Reembolsos**. Cubren los billetes de viaje, las comidas durante las actividades y cualquier material necesario.
  - **Recaudación de fondos para la inclusión**. Si el presupuesto básico es ajustado, las ONG pueden recaudar fondos o solicitar patrocinadores específicamente para apoyar la participación de jóvenes desfavorecidos.
  - **Horarios flexibles y accesibles.** Adapta el momento y el lugar de las actividades para que se ajusten a los participantes. Rota los horarios de las reuniones (quizás alternando entre tardes y noches para compartir las molestias), o realiza una encuesta al grupo para encontrar horarios que funcionen para la mayoría y trata de dar cabida a quienes tengan limitaciones individualmente. Practica modelos híbridos: permite que las personas se conecten a las reuniones por teléfono si no pueden asistir en persona. Durante los períodos de exámenes o las épocas de mayor actividad laboral, considera pausar o reducir las actividades para no sobrecargar a los jóvenes. En esencia, conéctate con los jóvenes donde estén, un principio que incluye la planificación. Una estrategia práctica es usar encuestas o similares para la planificación y respetar genuinamente las opiniones.

- **Soluciones de transporte.** Facilítales a los jóvenes el acceso a ti o llévales la actividad hasta ellos. Opciones:
  - **Organiza el transporte grupal (como un autobús alquilado o la coordinación de viajes compartidos) para eventos.** Si una docena de jóvenes de zonas rurales necesitan llegar a la capital para una conferencia, organizar la recogida en furgoneta en su región no solo les ayuda, sino que también fomenta la camaradería durante el trayecto.
  - **Subvencionar los abonos de transporte público o los gastos de combustible.** Algunas ONG se asocian con gobiernos locales o empresas para ofrecer pases de transporte gratuitos a los jóvenes participantes.
  - **Descentralizar los eventos:** en lugar de concentrarlos siempre en las grandes ciudades, organizar eventos y capacitaciones en diversas regiones, incluyendo pueblos rurales. Esto reduce los costos de viaje y demuestra simbólicamente el compromiso con todas las zonas. Si una sesión está lejos para alguien, la siguiente podría estar cerca.

- **Fomenta las reuniones digitales para las consultas periódicas y así reducir la frecuencia de los viajes.** Sin embargo, asegúrate de que quienes tengan problemas de conectividad reciban apoyo (por ejemplo, ¿podrían unirse por teléfono? ¿O puedes proporcionarles una tarjeta de recarga de datos?).

- **Inclusión digital.** Si las actividades de liderazgo implican plataformas en línea, asegúrese de que todos puedan participar. Esto podría significar:
  - **Préstamo de equipos** (computadoras portátiles, tabletas, puntos de acceso Wi-Fi móviles). Algunas organizaciones juveniles crean bibliotecas de equipos para los participantes.
  - **Capacitación sobre el software utilizado:** no todos dominan, por ejemplo, los documentos colaborativos o las videoconferencias. Una breve orientación para quienes no estén familiarizados puede evitar que se desconecten sin darse cuenta.
  - **Cuando se realicen actividades en línea, aplique también prácticas de accesibilidad**: utilice subtítulos en las reuniones para las personas con dificultades auditivas o si el inglés es el segundo idioma de alguien (los subtítulos pueden ser útiles), grabe las sesiones para quienes puedan tener problemas de conexión para que puedan ponerse al día, etc.

- **Garantizar la accesibilidad física.** Todos los lugares donde se celebren reuniones o eventos presenciales deben ser accesibles para personas con problemas de movilidad (rampas, ascensores, baños adaptados). Los materiales deben estar disponibles en formatos accesibles (PDF legibles para lectores de pantalla, letra grande si es necesario, etc.). Si un participante tiene necesidades específicas (visuales, auditivas, etc.), se deben abordar de forma proactiva; por ejemplo, proporcionar subtítulos para un participante sordo o garantizar pausas tranquilas para alguien con autismo. Estas consideraciones eliminan posibles obstáculos y transmiten que todos son bienvenidos.

La implementación de estas medidas crea un entorno propicio donde menos jóvenes creen que no pueden participar. Requiere planificación y, a menudo, asignación de presupuesto, pero muchas soluciones son relativamente económicas en comparación con los beneficios. La matriz de barreras a estrategias (que se presenta en la siguiente sección) resumirá cómo estas soluciones prácticas se alinean con cada barrera.

El impacto de eliminar las barreras prácticas es inmediatamente visible: un aumento en la diversidad y el número de jóvenes participantes. Además, abordar las barreras prácticas tiene un componente moral: demuestra a los jóvenes que sus contribuciones son lo suficientemente valoradas como para que la organización esté dispuesta a invertir en ellos. Ese sentimiento de valía puede motivar aún más a los jóvenes líderes. También previene la deserción al no sobrecargar a los jóvenes financiera ni logísticamente; los líderes pueden así permanecer comprometidos por más tiempo y adquirir más experiencia. En esencia, igualar las condiciones en

cuestiones prácticas es fundamental para un liderazgo inclusivo. Junto con la eliminación de las categorías de barreras mencionadas anteriormente, garantiza que ningún joven quede excluido simplemente por el lugar donde vive, lo que gana o sus obligaciones personales.

Para ofrecer una visión general práctica, la siguiente tabla resume las principales barreras para el liderazgo juvenil inclusivo, junto con estrategias clave para superarlas. Los trabajadores juveniles y los profesionales de las ONG pueden utilizar esta matriz como lista de verificación o herramienta de planificación al desarrollar programas e intervenciones.

6 Matriz de barreras a la estrategia

Para ofrecer una visión general práctica, la siguiente tabla resume las principales barreras para el liderazgo juvenil inclusivo, junto con estrategias clave para superarlas. Los trabajadores juveniles y los profesionales de las ONG pueden utilizar esta matriz como lista de verificación o herramienta de planificación al desarrollar programas e intervenciones.

Barrera	Retos planteados	Estrategias clave
Desequilibrio de poder entre adultos y jóvenes	– Los jóvenes tienen roles simbólicos y un poder de decisión limitado. – Adultismo: ideas juveniles infravaloradas – Comunicación jerárquica (juventud silenciada)	– Establecer roles de coliderazgo entre jóvenes y adultos (por ejemplo, copresidentes juveniles) para que el poder se comparta. – Democratizar la toma de decisiones: incluir a los jóvenes en la planificación desde el principio, utilizar métodos participativos (foros juveniles, votaciones). – Capacitar a los adultos en facilitación y mentoría (tratar a los jóvenes como socios iguales, practicar la escucha activa). – Crear consejos asesores juveniles formales o juntas directivas alternativas con participación en las decisiones de la junta. – Rotar las tareas de liderazgo entre jóvenes y adultos para equilibrar los roles y adquirir experiencia. – Desarrollar mecanismos de retroalimentación claros para que la influencia de los jóvenes se tenga en cuenta (no solo se escuche).

Barreras culturales y territoriales	– Las normas de género o los prejuicios culturales excluyen a algunos jóvenes (por ejemplo, niñas, minorías). – Barreras lingüísticas en grupos diversos – Brecha urbano-rural: los jóvenes rurales se enfrentan al aislamiento y a menos oportunidades. – Los jóvenes pertenecientes a minorías carecen de representación y modelos a seguir.	– Proporcionar capacitación en competencia cultural al personal y a los voluntarios para superar los prejuicios y fomentar actitudes inclusivas. – Implementar estrategias de divulgación y selección dirigidas a grupos subrepresentados (por ejemplo, invitar específicamente a jóvenes de zonas rurales y jóvenes pertenecientes a minorías a participar en los programas). – Adaptar el lenguaje y la comunicación: traducir los materiales, usar un lenguaje sencillo, tener en cuenta los múltiples idiomas en las reuniones. – Llevar programas a las zonas rurales: utilizar actividades móviles, rotar las ubicaciones de los eventos, asociarse con clubes juveniles rurales. – Ofrecer apoyo en materia de transporte para quienes viajan largas distancias (reembolso de gastos de viaje, transporte en grupo). – Garantizar una representación diversa en el liderazgo (establecer objetivos o cuotas de diversidad, destacar casos de éxito de mujeres, minorías y jóvenes rurales en puestos de liderazgo). – Fomentar una cultura organizacional que celebre la diversidad y aborde los estereotipos (por ejemplo, tolerancia cero ante comentarios discriminatorios, festividades inclusivas).
Barreras organizativas	– Jerarquía rígida, sin roles formales para jóvenes dentro de las organizaciones. – Procesos burocráticos que intimidan o ralentizan las iniciativas juveniles – Requisitos de edad o experiencia que excluyen a los jóvenes – No existen vías para que los jóvenes accedan a puestos de liderazgo.	– Revisar las estructuras organizativas para incluir a los jóvenes: crear puestos de miembros jóvenes en la junta directiva o un sistema de copresisiones juveniles con verdadero poder de voto. – Formar comités o consejos juveniles integrados en la toma de decisiones (consultar obligatoriamente sobre las decisiones clave). – Simplificar y agilizar los procedimientos para proyectos liderados por jóvenes (reducir el papeleo, otorgar autoridad para tomar decisiones rápidas a los equipos de jóvenes en proyectos pequeños). – Orientar y capacitar a los jóvenes en habilidades organizativas para que puedan participar con confianza (proporcionar orientación sobre los procesos de la junta directiva, etc.). – Adoptar prácticas de cogestión: por ejemplo, representación equitativa o modelos de toma de decisiones por consenso entre jóvenes y adultos en los comités. – Aplanar la jerarquía en las operaciones diarias: fomentar el diálogo informal entre niveles y las políticas de puertas abiertas. – Crear programas de desarrollo de liderazgo: pasantías, roles de “líder junior” que sirvan de trampolín para puestos superiores, con criterios claros y apoyo.

Barreras psicológicas	– Baja autoestima o “síndrome del impostor” entre los jóvenes – Miedo al fracaso o a ser juzgado, lo que genera reticencia. – Indefensión aprendida: creencia de que los jóvenes no pueden cambiar las cosas. – Estrés y ansiedad en situaciones de liderazgo	– Implementar capacitación en liderazgo que se centre en habilidades blandas y confianza (hablar en público, trabajo en equipo, gestión de conflictos) y proporcionar espacios seguros para practicar. – Tutoría/asesoramiento: emparejar a los jóvenes con mentores experimentados para que les brinden orientación, aliento y retroalimentación constructiva. – Crear oportunidades de liderazgo graduales para generar confianza (comenzar con roles pequeños y luego con roles más importantes), asegurando éxitos tempranos (experiencias de dominio). – Normalizar el fracaso como aprendizaje: promover una cultura de espacio seguro (analiza los errores de forma constructiva, comparte historias de superación de desafíos). – Facilitar grupos de apoyo entre pares o actividades de trabajo en equipo para que los jóvenes se animen mutuamente y compartan sus inquietudes. – Reconocer y celebrar los logros con frecuencia – Si es necesario, recurra a orientadores juveniles o utilice programas de seguimiento del bienestar para abordar la ansiedad/el estrés (enlace a recursos de salud mental).
Barreras prácticas de acceso	– Los costos de participación (viaje, comida, cuotas) excluyen a los jóvenes de bajos ingresos. – La falta de transporte y los problemas de distancia (especialmente para los jóvenes de zonas rurales) impiden la asistencia. – Sin tiempo debido al trabajo, la escuela o las responsabilidades de cuidado. – Brecha digital: falta de internet o dispositivos para participar en actividades en línea. – Inaccesibilidad física para jóvenes con discapacidad	– Brindar apoyo financiero: reembolsos rápidos de gastos de viaje, participación gratuita (exención de cuotas). – Ofrecer horarios flexibles: variar los horarios de las reuniones, usar fines de semana/noches, permitir que se tengan en cuenta los horarios de trabajo o de clase; ofrecer opciones de participación híbridas (en línea) para ahorrar tiempo de viaje. – Organizar soluciones de transporte: compartir coche, furgonetas de enlace o subvenciones para el transporte público; alternativamente, descentralizar los eventos a las zonas locales. – Garantizar la inclusión digital: prestar equipos; también capacitar en el uso de las herramientas digitales. – Apoyar a quienes tienen responsabilidades familiares: dar la bienvenida a los padres jóvenes con instalaciones adaptadas a los niños. – Elija lugares y materiales accesibles (acceso para sillas de ruedas, interpretación en lengua de signos, etc.) para que la discapacidad no sea una barrera. – Colaborar con los servicios comunitarios (bibliotecas, escuelas, centros comunitarios) para reducir las barreras de acceso a recursos (por ejemplo, utilizar un centro local con acceso a internet como punto de encuentro para jóvenes que viven lejos).

Cómo usar esta matriz. Identifique la barrera más relevante en su contexto (puede haber varias). Luego, considere las estrategias correspondientes; estas pueden implementarse en combinación. Por ejemplo, si observa que los jóvenes rurales no participan (una barrera territorial con elementos prácticos), podría intensificar el alcance en las zonas rurales, brindar apoyo para el transporte y asegurar que reciban mentoría para fortalecer su confianza. La matriz es un punto de partida; siempre adapte las estrategias en colaboración con los jóvenes afectados (ellos suelen saber mejor qué soluciones les serían útiles). Al abordar sistemáticamente cada categoría de barrera, una ONG puede crear un enfoque integral para la inclusión, transformando políticas, mentalidades y prácticas simultáneamente.

7 Sección de reflexión y autoevaluación

Para implementar plenamente las estrategias mencionadas, los trabajadores juveniles y las organizaciones deben reflexionar periódicamente sobre sus prácticas e identificar áreas de mejora. Las siguientes preguntas orientativas están diseñadas para facilitar la autoevaluación. Considere la posibilidad de analizarlas en equipo o utilizarlas como lista de verificación para evaluar la inclusión en el liderazgo juvenil de su organización. Una reflexión honesta puede revelar obstáculos ocultos e inspirar acciones concretas.

Preguntas de reflexión para trabajadores juveniles y ONG:

1. Poder y participación: ¿Quién ostenta el poder de decisión en nuestros proyectos juveniles y en la gobernanza? ¿Participan realmente los jóvenes en la toma de decisiones, o siguen siendo los adultos quienes marcan la pauta? ¿Cómo gestionamos las situaciones en las que la opinión de un joven entra en conflicto con la de un miembro del personal de mayor edad? ¿Priorizamos la opinión del adulto o contamos con mecanismos para resolver este conflicto de forma equitativa?
2. Cultura organizacional: ¿Qué normas tácitas existen en nuestra organización sobre quién "aparenta" o actúa como un líder? ¿Detectamos algún sesgo en la asignación de responsabilidades (por ejemplo, ¿se asignan tareas técnicas a los hombres jóvenes y la toma de notas a las mujeres jóvenes)? ¿Cómo respondemos (individualmente y como organización) a los estereotipos o casos de discriminación que puedan surgir?
3. Diversidad e inclusión: Analicemos la composición de nuestro liderazgo juvenil (facilitadores, junta directiva juvenil, voluntarios activos). ¿Refleja la diversidad de la comunidad a la que servimos en términos de género, etnia, capacidades, entorno urbano/rural, etc.? Si faltan ciertos grupos (por ejemplo, ningún participante de aldeas remotas o pocas mujeres jóvenes), ¿cuáles podrían ser las razones? ¿Hemos consultado a esas comunidades sobre las barreras que enfrentan y qué facilitaría su participación?
4. Transparencia organizacional: ¿Qué estructuras formales tenemos para la participación juvenil (por ejemplo, representantes juveniles en la junta directiva,

comités juveniles)? ¿Son estos roles significativos (tienen funciones claras, derecho a voto y rendición de cuentas)? ¿Cuán ágiles son nuestros procesos? ¿Se puede aprobar y financiar rápidamente una idea liderada por jóvenes, o se estanca en la burocracia? Identifique una política o procedimiento que podría simplificarse para potenciar la acción juvenil.

5. Apoyo y mentoría: ¿Los jóvenes de nuestra organización cuentan con mentores o personas de referencia a quienes recurrir? ¿Cómo les brindamos feedback a los jóvenes líderes? ¿Es un feedback que los empodera y les ayuda a desarrollar sus habilidades, o quizás los desanima? ¿De qué maneras fomentamos intencionalmente su confianza (celebrando los éxitos, alentándolos, capacitándolos)? ¿Quizás somos demasiado sobreprotectores y no les permitimos a los jóvenes asumir riesgos?
6. Verificación práctica de accesibilidad: Si se uniera un nuevo participante de bajos recursos, que viva a 50 km de distancia o que use silla de ruedas, ¿qué tan bien podríamos brindarle las facilidades necesarias? Enumere los gastos que podría incurrir al participar: ¿los hemos minimizado o cubierto? ¿Nuestro lugar y formato de reunión son accesibles para todos (considere el acceso físico, el horario y el acceso digital)? Califique nuestra organización del 1 (muchas barreras prácticas) al 5 (totalmente accesible) e indique qué podemos mejorar.
7. Reflexión personal (para facilitadores): Piensa en un programa o reunión reciente que hayas facilitado. ¿Quién habló más? ¿Quién no habló y por qué? ¿Cómo manejaste las dinámicas de poder en la sala? Identifica un momento en el que podrías haber dado más espacio a un joven más callado o haber manejado una interacción entre un adulto y un joven de manera diferente.
8. Mejora continua: ¿Cómo recabamos la opinión de los jóvenes sobre su experiencia en nuestra organización? ¿Disponemos de encuestas anónimas, foros abiertos u otros canales para que expresen sus inquietudes sobre la inclusión y las oportunidades de liderazgo? ¿Qué nos han comentado y qué hemos modificado en consecuencia? Comprométete a implementar una nueva forma de involucrar activamente a los jóvenes en la evaluación y el diseño de nuestros procesos.

Utilice estas preguntas para iniciar un diálogo en reuniones de personal o capacitaciones para líderes juveniles. Por ejemplo, podría realizar una auditoría anual de inclusión donde el equipo revise cada categoría de barrera y evalúe el progreso. Puede ser útil involucrar a los jóvenes en esta autoevaluación; por ejemplo, organizando un grupo focal con participantes para analizar las barreras que perciben en su contexto. Prepárese para recibir críticas constructivas; crear un entorno de liderazgo verdaderamente inclusivo y amigable para los jóvenes es un proceso iterativo que se beneficia de la retroalimentación honesta.

Un ejercicio útil es la lluvia de ideas para eliminar barreras: se identifica una barrera (por ejemplo, «a los jóvenes que trabajan les resulta difícil asistir a las reuniones»), se proponen, junto con el personal y los jóvenes, todas las posibles soluciones (cambiar el horario de la reunión, grabarla para que los participantes puedan aportar información de forma asíncrona, etc.) y, finalmente, se opta por al menos una o dos. Esta resolución colaborativa de problemas fomenta la responsabilidad compartida por la inclusión.

Es importante tener en cuenta que, incluso después de implementar cambios, pueden surgir nuevas barreras (por ejemplo, debido a los avances tecnológicos o a los cambios demográficos de los jóvenes). Por lo tanto, la reflexión periódica es fundamental para mantener la capacidad de respuesta. Integrar estas prácticas reflexivas permitirá a los trabajadores juveniles demostrar las cualidades de liderazgo que buscamos inculcar: escuchar, empatizar y estar dispuestos a cambiar. Además, involucrar a los jóvenes en la reflexión y la mejora de las prácticas organizacionales constituye en sí misma una experiencia de liderazgo empoderadora para ellos, ya que se convierten en socios en la creación de un entorno inclusivo.

Capítulo 8: Evaluación y feedback para un liderazgo inclusivo

1 Enfoques de evaluación adaptados a los jóvenes

La evaluación adaptada a los jóvenes implica el uso de herramientas sencillas, accesibles y atractivas que fomenten la expresión sincera. El enfoque se centra en la participación y el aprendizaje conjunto, en lugar de la evaluación o el juicio.

Principios de evaluación amigable con los jóvenes

Según la Estrategia del Sector Juvenil 2030 del Consejo de Europa (2020), una evaluación significativa en el trabajo con jóvenes debe basarse en cuatro principios clave (Participación, Transparencia, Flexibilidad y Actitud Positiva) que hagan que el proceso sea justo, atractivo y empoderador para todos los involucrados.

La participación implica que a los jóvenes no solo se les pide su opinión al final, sino que participan activamente durante todo el proceso de evaluación, como coevaluadores, responsables de la toma de decisiones e intérpretes de los resultados. Este rol compartido les da un sentido de pertenencia y ayuda a garantizar que los resultados reflejen fielmente sus experiencias e ideas.

La transparencia implica ser abiertos y honestos sobre por qué se recopilan las opiniones, cómo se utilizarán y quién las verá. Cuando los participantes comprenden el propósito y el impacto de sus aportaciones, se sienten respetados y es más probable que compartan reflexiones sinceras.

La flexibilidad subraya la importancia de adaptar las herramientas de evaluación a los diferentes grupos. Los jóvenes tienen estilos de aprendizaje, preferencias de comunicación y antecedentes culturales diversos. Un proceso de evaluación inclusivo reconoce esta diversidad, utilizando recursos visuales, narraciones o métodos interactivos para garantizar que todos puedan participar de forma cómoda y significativa.

El enfoque positivo se centra en el aprendizaje y el crecimiento, en lugar del juicio. La evaluación debe ayudar a los participantes a reconocer sus fortalezas, logros y áreas de mejora de manera constructiva. Al presentar la retroalimentación como una oportunidad para aprender en lugar de criticar, los facilitadores crean un espacio seguro que fomenta la apertura, la motivación y el desarrollo continuo.

En conjunto, estos principios transforman la evaluación, pasando de ser una valoración unidireccional a un proceso colaborativo e inspirador que fortalece el liderazgo y la participación de los jóvenes.

Escalas de emojis y retroalimentación visual

Las herramientas visuales son especialmente efectivas al trabajar con participantes jóvenes, grupos multilingües o personas con distintos niveles de alfabetización. Permiten la expresión no verbal de sentimientos y experiencias, reduciendo posibles barreras relacionadas con el idioma, el vocabulario o la confianza. Las escalas de emojis, por ejemplo, son una de las herramientas visuales más sencillas y atractivas. Se basan en iconos universalmente reconocidos —como caritas sonrientes, corazones, estrellas o pulgares hacia arriba/abajo— para representar niveles de satisfacción, disfrute o comodidad. Este lenguaje visual ayuda a los participantes a comunicar sus impresiones de forma rápida e intuitiva, incluso cuando la reflexión verbal puede resultar intimidante o difícil.

En la práctica, los facilitadores pueden usar escalas de emojis durante las sesiones informativas, las evaluaciones o las comprobaciones rápidas del estado de ánimo. Por ejemplo, al final de un taller de liderazgo, se podría mostrar a los participantes un póster o diapositiva con emojis que van desde 😍 («¡Me encantó!») hasta 😐 («Estuvo bien») y 😞 («No me gustó»). A cada participante se le entrega una pegatina, una nota adhesiva o un rotulador para que lo coloque junto al emoji que mejor refleje su experiencia. Este proceso crea una instantánea visual inmediata de la respuesta general del grupo, lo que facilita a los facilitadores la identificación de los niveles de satisfacción general o las áreas que necesitan atención.

Para enriquecer esta retroalimentación visual rápida, los facilitadores pueden invitar a los participantes a agregar comentarios escritos breves o a explicar verbalmente su elección. Por ejemplo, después de la actividad de las pegatinas, un facilitador podría preguntar:

- ¿Alguien podría compartir qué hizo que este taller resultara interesante o útil?
- *¿Qué podríamos mejorar la próxima vez?*

Esta combinación de retroalimentación visual y aportaciones verbales opcionales proporciona información tanto cuantitativa como cualitativa, útil para mejorar las sesiones futuras y, al mismo tiempo, garantiza que se tenga en cuenta la voz de cada participante, de una forma u otra.

Además, las escalas con emojis se adaptan fácilmente a entornos digitales. Las encuestas en línea o las herramientas interactivas (por ejemplo, Mentimeter, Formularios de Google, Padlet) pueden incluir reacciones con emojis, lo que permite la misma participación no verbal en entornos virtuales. Independientemente del formato, la principal ventaja reside en su simplicidad, inclusividad y participación inmediata, convirtiendo la evaluación en una parte divertida y accesible de la experiencia de aprendizaje, en lugar de una evaluación formal.

Modelo de parada/arranque/continuación

Este modelo constituye un marco sencillo pero eficaz para la reflexión estructurada y la mejora continua. El método Detener/Comenzar/Continuar anima a los participantes a reflexionar críticamente sobre las acciones, los comportamientos o las prácticas que influyen en la experiencia y los resultados de su grupo.

v Detente: Identifica lo que no funciona, lo que no ayuda o lo que podría ser excluyente. Esto ayuda a reconocer comportamientos o rutinas que pueden hacer perder el tiempo, generar tensión o excluir a otros.

v Inicio: Sugiera nuevas acciones o enfoques que puedan mejorar la colaboración, la creatividad o la inclusión. Este paso fomenta la innovación y el pensamiento prospectivo.

v Continuar: Resaltar lo que ya es efectivo y vale la pena mantener. Reconocer los elementos exitosos refuerza los hábitos positivos y motiva al grupo a conservarlos.

El ejercicio puede realizarse individualmente, utilizando notas adhesivas o herramientas digitales, y luego compartirse con el grupo, o bien llevarse a cabo de forma colectiva en una pizarra o rotafolio. La agrupación visual de ideas facilita la identificación de patrones y prioridades de mejora.

Ejemplo:

En un proyecto de sostenibilidad liderado por jóvenes, los participantes utilizaron el modelo «Detener/Comenzar/Continuar» al final de cada semana para reflexionar sobre su trabajo en equipo y la coordinación del proyecto. Escribieron sus reflexiones

en notas adhesivas de colores —rojo para «detener», verde para «comenzar» y azul para «continuar»— y las colocaron en un tablero compartido. El facilitador dirigió una breve discusión para revisar los temas comunes. Las ideas resumidas se utilizaron para ajustar roles, plazos y estrategias para la siguiente fase del proyecto, asegurando que el aprendizaje se tradujera en cambios prácticos y una dinámica de equipo más inclusiva.

Evaluaciones de narración de cuentos

La narración de historias permite a los participantes expresar sus aprendizajes y reflexiones emocionales a través de relatos personales, ofreciendo una alternativa más enriquecedora y atractiva que los formularios y encuestas tradicionales. En lugar de simplemente responder preguntas, los participantes comparten historias sobre los desafíos que han enfrentado, las lecciones aprendidas o los momentos de crecimiento, lo que puede revelar una comprensión más profunda de sus experiencias y percepciones.

Ejemplos de indicaciones:

- Cuenta una breve historia sobre un momento en el que te sentiste más incluido en este grupo.
- Describe un momento durante esta actividad en el que superaste un desafío o aprendiste algo sorprendente sobre ti mismo.
- Comparte una anécdota sobre algún momento en el que ayudaste a alguien a sentirse valorado o incluido.

Los facilitadores pueden fomentar la creatividad y diversas formas de expresión. Las historias pueden compartirse mediante narraciones escritas, ilustraciones o cómics, vídeos cortos, notas de voz o incluso representaciones teatrales. Por ejemplo, los participantes podrían crear una historia fotográfica con una serie de imágenes que representen su recorrido a lo largo de un proyecto, o un mapa mental que ilustre las emociones encontradas durante una experiencia de aprendizaje.

La narración de historias no solo ayuda a los participantes a expresar su crecimiento personal, sino que también fomenta la empatía entre los miembros del grupo. Al escuchar las experiencias de los demás, los participantes pueden comprender mejor las diferentes perspectivas, reconocer los desafíos comunes y celebrar los diversos logros. Este enfoque captura la riqueza cualitativa del aprendizaje inclusivo y proporciona a los facilitadores una visión más profunda del impacto de sus actividades (OCDE, 2021).

2 Métodos de evaluación participativa

La evaluación participativa cambia el enfoque de la evaluación realizada a los jóvenes a la evaluación realizada con ellos. Considera a los participantes no solo

como fuentes de datos, sino como contribuyentes activos en la interpretación y mejora de sus propias experiencias de aprendizaje. Este enfoque inclusivo genera confianza, fortalece el sentido de pertenencia y aumenta la seguridad de los jóvenes en su capacidad para influir en los resultados. Además, refleja los mismos valores democráticos y colaborativos que el trabajo con jóvenes busca promover.
Aquí tienes el texto ampliado con explicaciones más detalladas, más contexto y algunos ejemplos adicionales para que cada subsección sea más vívida y práctica:

Análisis conjunto de los resultados

En entornos participativos, la recopilación de comentarios es solo el primer paso; lo que sigue es el coanálisis. Involucrar a los jóvenes participantes en la interpretación de los datos profundiza su comprensión del proceso de aprendizaje y garantiza que las conclusiones reflejen sus experiencias reales. Esto se puede lograr mediante talleres interactivos, mapas visuales o debates colaborativos.

Por ejemplo, los facilitadores podrían organizar una “galería de comentarios” donde se muestren opiniones anónimas en las paredes o rotafolios. Los participantes se desplazan por el espacio, leen los comentarios y los agrupan por tema, como comunicación, inclusión o cooperación en equipo. Juntos, extraen conclusiones y proponen mejoras concretas para futuras actividades.

Otros formatos posibles incluyen la visualización participativa de datos (por ejemplo, dibujar gráficos o nubes de palabras) o la redacción conjunta de un breve "resumen de evaluación" en un lenguaje accesible para los jóvenes, para su posterior difusión.

Círculos de evaluación y reflexión entre pares

La evaluación entre pares transforma el acto de dar retroalimentación en una experiencia de aprendizaje en sí misma. En lugar de evaluaciones de arriba hacia abajo, los círculos de reflexión ofrecen una estructurada y un entorno de apoyo donde los participantes comparten observaciones, expresan su agradecimiento y sugieren mejoras. Estas sesiones fomentan la escucha activa, la empatía y las habilidades comunicativas, elementos fundamentales del desarrollo juvenil.

Pautas para los círculos de reflexión:
1. Todo el mundo habla una vez antes de que alguien hable dos veces.
2. Utilice afirmaciones en primera persona ("yo") en lugar de generalizaciones.
3. Céntrese en los comportamientos y las observaciones, no en los juicios personales.
4. Mantén tus reflexiones concisas y constructivas.
5. Finalice con una nota de aprecio o gratitud.

Indagación apreciativa

La Indagación Apreciativa ofrece un marco poderoso para la evaluación participativa al enfatizar lo que funciona bien en lugar de centrarse únicamente en los problemas. Originaria del desarrollo organizacional, la Indagación Apreciativa se alinea perfectamente con el empoderamiento juvenil porque fomenta el optimismo, la visión compartida y el sentido de agencia. En lugar de preguntar "¿Qué salió mal?", los facilitadores invitan a los participantes a explorar "¿Qué da vida a este grupo cuando estamos en nuestro mejor momento?". Preguntas clave:

¿De qué logro conjunto nos sentimos más orgullosos?
¿Qué momentos nos hicieron sentir incluidos o inspirados?
¿Qué prácticas o condiciones contribuyeron a que esos momentos se produjeran?
¿Cómo podemos crear más experiencias de ese tipo en actividades futuras?

La indagación apreciativa anima a los jóvenes a verse a sí mismos como agentes de éxito en lugar de sujetos de crítica, cultivando una cultura de crecimiento y reconocimiento (Cooperrider y Whitney, 2005).

3 Aprendizaje continuo y liderazgo adaptativo

La retroalimentación no debe marcar el final de un proyecto, sino que debe funcionar como un motor de aprendizaje que impulse el crecimiento y la adaptación continuos. El liderazgo inclusivo se basa en la capacidad de respuesta: los líderes escuchan, reflexionan y evolucionan a partir de las ideas que obtienen de los demás. Cuando la retroalimentación se integra en la dinámica organizacional en lugar de ser una actividad puntual, fomenta una cultura de adaptabilidad, aprendizaje y responsabilidad compartida.

Los líderes inclusivos comprenden que la evaluación no es solo una herramienta de medición, sino una brújula que ayuda a navegar la incertidumbre, a orientar la mejora y a alinear las acciones con los valores compartidos.

Convertir la retroalimentación en mejora

El ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb demuestra que el aprendizaje significativo se produce cuando las personas atraviesan cuatro etapas: experiencia, reflexión, conceptualización y experimentación. En la práctica, esto significa que los datos de evaluación y las reflexiones de los participantes no deben quedarse en la teoría, sino que deben servir de base para las siguientes etapas.

Tras cada actividad o jornada de implementación, los facilitadores pueden realizar breves sesiones de reflexión o análisis del aprendizaje para conectar las experiencias con acciones futuras. Estas sesiones pueden estructurarse como debates grupales, diarios individuales o visualizaciones creativas (por ejemplo, un «muro de aprendizaje» o un «árbol de retroalimentación»).

Ejemplo: Una ONG juvenil utilizaba reuniones de aprendizaje de 10 minutos al final de cada día para plantear dos preguntas orientadoras:

¿Qué hemos aprendido hoy?
¿Qué deberíamos ajustar mañana?

Los facilitadores anotaban sus ideas en notas adhesivas, las revisaban durante la noche e implementaban pequeños ajustes a la mañana siguiente, como cambiar el orden de las actividades o dedicar más tiempo a la cohesión del equipo. Este sencillo hábito mantuvo el programa dinámico, adaptable y centrado en los participantes.

El ciclo de retroalimentación en el liderazgo inclusivo

El liderazgo adaptativo se nutre de ciclos de retroalimentación continuos: un ciclo constante de escuchar, analizar, actuar y comunicar. Este proceso garantiza que la evaluación siga siendo práctica y transformadora, no meramente administrativa.

Un ciclo de retroalimentación completo incluye cuatro etapas:

1. **Recopilación**: Recopilar información de los participantes mediante encuestas, debates o métodos de retroalimentación creativos.
2. **Análisis**: Revisar los resultados junto con los jóvenes, identificando temas y patrones clave.
3. **Adaptación**: Implementar cambios o mejoras específicas en función de lo aprendido.
4. **Comunicación**: Informar a los participantes sobre cómo se utilizaron sus comentarios y qué medidas se tomaron.

La transparencia en este proceso refuerza la confianza y demuestra que la retroalimentación es realmente importante. Por ejemplo, después de una capacitación, los facilitadores podrían compartir un resumen visual de «Usted dijo, nosotros hicimos», donde se muestre cómo se aplicaron las sugerencias.

Construyendo una cultura de aprendizaje

Crear una cultura de aprendizaje implica integrar la curiosidad, la experimentación y la reflexión en el ADN de una organización. En estas culturas, los errores se transforman en oportunidades y la mejora continua se convierte en una responsabilidad compartida, en lugar de una tarea exclusivamente gerencial.

Los líderes inclusivos ejemplifican esta mentalidad al:

- Formular preguntas reflexivas («¿Qué podemos aprender de esto?») incluso durante los momentos difíciles.
- Fomentar la experimentación y tratar las actividades piloto como laboratorios de aprendizaje.
- Valorar los comentarios honestos de todos los niveles, especialmente de los participantes jóvenes y los miembros del equipo.

- Celebrar las pequeñas mejoras y los momentos de aprendizaje visibles.

En definitiva, el liderazgo adaptativo requiere humildad y apertura: la voluntad de evolucionar basándose en la evidencia y la experiencia. Cuando la retroalimentación se integra en la identidad organizacional, el aprendizaje se vuelve continuo, el liderazgo inclusivo y cada proyecto se convierte en un paso más hacia un mayor impacto.

4 Integración de la evaluación en la práctica diaria

La evaluación es más efectiva cuando se convierte en un hábito, en lugar de un evento puntual. Al integrar la reflexión y la retroalimentación en las actividades cotidianas, se fomenta una cultura de apertura, adaptabilidad y responsabilidad compartida. Las breves y constantes revisiones ayudan a los facilitadores a estar atentos a las necesidades de los participantes, abordar los desafíos a tiempo y mantener un ambiente grupal positivo.

Microrreflexiones y controles diarios

Las reflexiones breves e informales —a veces de tan solo unos minutos— pueden ofrecer información valiosa sobre la participación, las emociones y el bienestar general de los participantes. Estas microreflexiones fomentan la apertura y permiten a los facilitadores adaptar el desarrollo de las actividades en tiempo real. Son más efectivas cuando se realizan con regularidad, al principio o al final del día, y cuando los participantes se sienten cómodos para expresarse con sinceridad.

Ejemplos:

- *"Revisión del tiempo": Cada participante describe su estado de ánimo actual como si fuera el tiempo del día (por ejemplo, "soleado", "parcialmente nublado", "tormentoso pero despejando"). Esto ayuda al grupo a medir el estado de ánimo colectivo de una manera amena e inclusiva.*
- *"Resumen en una palabra": Cada persona comparte una palabra que resume cómo se siente o qué aprendió ese día. Con el tiempo, las palabras recurrentes pueden revelar patrones de motivación, fatiga o satisfacción.*
- *"Retroalimentación con emojis": usar emojis o señales rápidas con las manos (pulgar hacia arriba, hacia los lados, hacia abajo) proporciona una instantánea de la energía del grupo y ayuda a los facilitadores a realizar ajustes rápidos.*

Estas breves comprobaciones, aunque sencillas, pueden revelar información valiosa sobre la dinámica de la inclusión, la cohesión del grupo y el clima emocional, a menudo antes de que surjan problemas mayores.

Reflexiones a mitad del proyecto

Esperar hasta el final de un proyecto para evaluarlo suele significar perder oportunidades de mejora. Las reflexiones a mitad de camino ofrecen una pausa estructurada para que el equipo evalúe el progreso, celebre los logros e identifique lo que necesita ajustarse mientras aún hay tiempo para actuar. Los facilitadores pueden diseñar estas sesiones como diálogos abiertos, debates en grupos pequeños o reflexiones visuales creativas (utilizando mapas mentales, cronogramas o diagramas del recorrido del proyecto hasta el momento).

Plantilla de ejemplo para el debate:

- ¿Qué está funcionando bien?
- ¿Qué es lo que resulta difícil o poco claro?
- ¿Qué necesitamos ajustar?
- ¿Qué tipo de apoyo necesitamos los unos de los otros o de los facilitadores?

Al resumir visualmente las ideas (por ejemplo, en rotafolios, pizarras blancas o lienzos digitales), los facilitadores hacen que la retroalimentación sea tangible y visible. Los resultados pueden utilizarse de inmediato en las próximas sesiones de planificación, demostrando capacidad de respuesta y reforzando la idea de que las opiniones de los participantes dan forma al proyecto a medida que se desarrolla.

Uso de herramientas digitales

Las herramientas digitales hacen que la evaluación sea más rápida, interactiva y accesible, especialmente en proyectos mixtos o internacionales. Las plataformas en línea permiten a los participantes compartir sus opiniones de forma anónima, lo que suele generar comentarios más honestos y diversos.

Ejemplos de herramientas:

- Formularios de Google o Formularios de Microsoft: para encuestas estructuradas y comprobaciones rápidas de satisfacción.
- Mentimeter o Slido: para encuestas en tiempo real, nubes de palabras y escalas de valoración durante las sesiones.
- Miro o Padlet: para reflexiones visuales colaborativas donde los participantes pueden publicar notas adhesivas virtuales, imágenes o emojis.

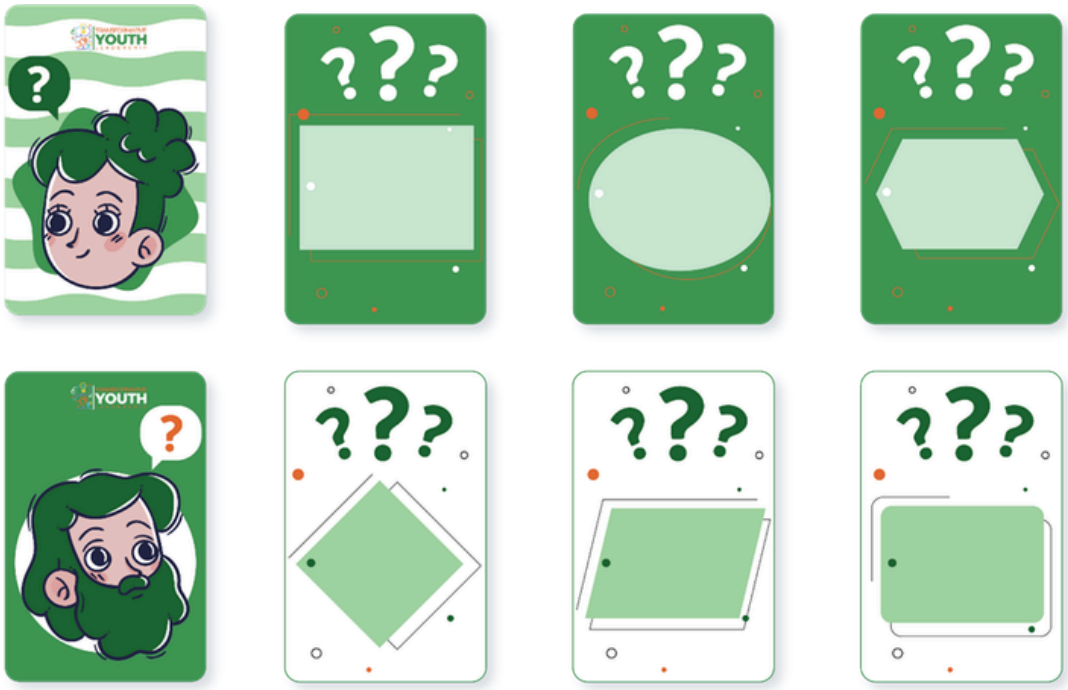
5 Herramientas y plantillas prácticas

Esta sección presenta herramientas sencillas y listas para usar que se pueden adaptar a cualquier contexto de liderazgo juvenil, capacitación o educación no formal. Cada herramienta fomenta la reflexión, la inclusión y el aprendizaje continuo, ayudando tanto a facilitadores como a participantes a involucrarse en procesos de evaluación significativos. Estos métodos son intencionalmente flexibles —adecuados para talleres, proyectos a largo plazo o encuentros informales de jóvenes— y se pueden ajustar fácilmente según el tamaño, el tiempo y la dinámica del grupo.

Tarjetas de reflexión

Las tarjetas de reflexión son una herramienta sencilla pero eficaz para estimular el diálogo y la autoconciencia. Cada tarjeta contiene una pregunta o afirmación que invita a los participantes a reflexionar críticamente sobre sus experiencias, emociones y aprendizajes. Son muy útiles durante las sesiones de análisis posterior a una actividad, al finalizarla o incluso como rompehielos para debates reflexivos.

Los facilitadores pueden preparar una baraja de cartas —impresa, manuscrita o digital— y pedir a los participantes que saquen una al azar o elijan la que les resulte más significativa. A continuación, los participantes comparten sus reflexiones con un compañero, un pequeño grupo o todo el equipo.



Ejemplos de preguntas:

¿Qué momento del día te hizo sentir escuchado?
¿Cómo contribuiste a la inclusión en el grupo?
¿Qué aprendiste sobre liderazgo de los demás?
¿Cuándo saliste de tu zona de confort?
¿Qué fue lo que más te sorprendió de la actividad de hoy?
¿Cómo apoyaste hoy el aprendizaje o la participación de otra persona?

Estas preguntas fomentan la reflexión individual y colectiva. Pueden estar temáticas (por ejemplo, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, inclusión) o adaptarse a los objetivos específicos del proyecto. Los facilitadores también pueden crear tarjetas junto con los participantes para fortalecer su sentido de pertenencia.

Tarjetas de retroalimentación

Las tarjetas de retroalimentación ofrecen una forma rápida y estructurada para que los participantes expresen su opinión sobre diferentes aspectos de una sesión o proyecto. Se pueden imprimir en papel, compartir digitalmente (a través de Formularios de Google o Padlet) o incluso diseñar como tarjetas reutilizables plastificadas.

Aspecto	Calificación de emojis	Comentarios
Claridad en la facilitación		

La tabla también puede incluir aspectos adicionales como la inclusión grupal, la relevancia de las actividades, el ritmo de la sesión, las oportunidades de participación, el uso de métodos creativos o interactivos, el trabajo en equipo y la colaboración, la comprensión de conceptos clave, la sensación de seguridad y respeto, los niveles de energía y participación, y otras dimensiones relevantes. Esta herramienta ayuda a recopilar impresiones rápidas y fáciles de interpretar de un vistazo. El sistema de emojis la hace accesible para grupos multilingües o con diferentes niveles de habilidad, lo que reduce la presión de escribir comentarios extensos. Los facilitadores pueden analizar patrones después de las sesiones; por ejemplo, si la "Inclusión grupal" suele recibir comentarios neutrales, pueden planificar actividades para fortalecer la participación y la equidad.



Consejo: Combine las tarjetas de retroalimentación con breves debates grupales, pidiendo a los participantes que expliquen sus calificaciones o sugieran una mejora para la próxima vez. Esto refuerza la idea de que la retroalimentación se escucha y se toma en cuenta.

Juegos de evaluación

La evaluación también puede ser lúdica e interactiva. Los juegos y los ejercicios creativos ayudan a los participantes a expresar sus pensamientos y sentimientos de maneras que van más allá de las palabras, lo que hace que el proceso sea más inclusivo, especialmente para los grupos más jóvenes o aquellos con estilos de comunicación diversos.

Ejemplos:

- **"**Pelota de Retroalimentación": Escribe preguntas de reflexión en una pelota blanda. Mientras los participantes la lanzan, quien la atrape responderá la pregunta más cercana a su pulgar derecho. Esto aporta dinamismo y espontaneidad, manteniendo un ambiente distendido.
- "Recorrido por la galería": Cuelgue carteles temáticos por la sala con títulos como "Comunicación", "Inclusión", "Motivación" y "Aprendizaje". Los participantes recorren la sala, colocan pegatinas o notas adhesivas con sus comentarios y debaten en grupo sobre lo que observan. Esto crea una representación visual de la reflexión colectiva.
- "Dibuja tu experiencia": Los participantes ilustran su proceso de aprendizaje, momentos clave o emociones mediante dibujos o símbolos, y luego explican sus creaciones a sus compañeros. Esta actividad ayuda a visualizar aspectos intangibles del aprendizaje, como la confianza, el trabajo en equipo o la empatía.

Diarios de reflexión

Los diarios de reflexión son una poderosa herramienta personal para hacer un seguimiento del crecimiento y conectar las experiencias con los resultados del aprendizaje. Animar a los participantes a escribir (o grabar en voz alta) breves entradas a lo largo del proyecto contribuye a profundizar en la autoconciencia, la inteligencia emocional y el pensamiento crítico. Los facilitadores pueden proporcionar plantillas o sugerencias sencillas para guiar la escritura en el diario. Es importante recalcar que los diarios son personales y voluntarios: los participantes deben decidir qué desean compartir.

Sugerencias de temas semanales:



- **"**Un reto al que me enfrenté esta semana fue..."
- *"Una cosa que aprendí sobre el trabajo en equipo es..."*
- *"Algo que me inspiró fue..."*
- *"Aplicaré esta idea al..."*
- *"Un momento en el que me sentí incluido o valorado fue..."*

En ocasiones, los facilitadores pueden invitar a los participantes a compartir reflexiones específicas (de forma voluntaria) durante las discusiones grupales o los círculos de cierre. Esto permite que el grupo conecte el aprendizaje individual con los objetivos y valores colectivos.

Consejos de implementación:



• Combinar herramientas: por ejemplo, usar tarjetas de reflexión durante las reuniones diarias y tarjetas de retroalimentación al final de cada módulo.
• Rotación de responsabilidades: deje que los jóvenes participantes faciliten los juegos de evaluación o creen sus propias preguntas para la reflexión.
• Documentar los resultados: tomar fotografías (con consentimiento), recopilar notas anónimas o crear un resumen visual para realizar un seguimiento del aprendizaje a lo largo del tiempo.
• Manténgalo sencillo: la evaluación debe empoderar, no abrumar; concéntrese en una participación significativa y constante en lugar de en el volumen de datos.

5 Conectando la evaluación con el aprendizaje organizacional

La evaluación debe cumplir una doble función: fomentar la reflexión individual de participantes y facilitadores, e impulsar el crecimiento institucional de la organización. Cuando se vincula de forma estratégica con el aprendizaje organizacional, la evaluación se convierte en una herramienta poderosa para mejorar los procesos, aumentar la calidad y promover una cultura de mejora continua.

Vinculación de la retroalimentación con el desarrollo estratégico

La retroalimentación recopilada de los participantes no debe limitarse a proyectos individuales; por el contrario, debe integrarse en la planificación estratégica general de la organización. Al sistematizar la recopilación de información, las organizaciones pueden identificar temas recurrentes o deficiencias, como áreas donde los esfuerzos de inclusión son más débiles, las estrategias de comunicación no son claras o los métodos de facilitación podrían ser más efectivos. Por ejemplo:

- Recopilar los resultados de encuestas de múltiples programas juveniles para identificar las barreras comunes a la participación.
- Utilizar ejercicios de narración de historias para descubrir problemas sutiles en la dinámica de grupo que pueden no aparecer en los datos cuantitativos.
- Traducir los comentarios recibidos en recomendaciones prácticas para el diseño de programas, la asignación de recursos o los ajustes de políticas.

De esta forma, la evaluación sirve de base para la toma de decisiones a nivel estratégico, garantizando que los programas evolucionen en función de experiencias reales y no de suposiciones.

Utilización de resultados para la formación y la mentoría

Los datos de evaluación también pueden servir de base para el desarrollo del personal y la mentoría. El análisis periódico de los comentarios de los participantes ayuda a las organizaciones a identificar las fortalezas de los facilitadores y las áreas que necesitan mejorar. Esto permite brindar apoyo específico, como por ejemplo:

- Organizar sesiones de tutoría entre pares donde formadores experimentados compartan estrategias para afrontar los retos señalados en las evaluaciones.
- Desarrollar talleres de desarrollo profesional centrados en habilidades que los participantes han identificado como fundamentales, como la facilitación inclusiva, la resolución de conflictos o la participación digital.
- Fomentar que los facilitadores reflexionen sobre su propia práctica utilizando los datos de evaluación como punto de partida para el crecimiento, creando un ciclo de retroalimentación que fortalece la calidad general de la prestación de servicios (Foro Europeo de la Juventud, 2020).

Construyendo memoria institucional

Para maximizar el valor de la evaluación, las organizaciones deben documentar sistemáticamente la retroalimentación, las reflexiones y las adaptaciones. Mantener una memoria institucional garantiza que las ideas se conserven más allá del tiempo que los miembros del personal dejen la empresa. Algunas maneras prácticas de lograrlo incluyen:

- Crear un "registro de aprendizaje" o repositorio para cada proyecto que registre los comentarios de los participantes, las reflexiones del facilitador y las lecciones aprendidas.
- Resumir los resultados de la evaluación en informes accesibles tanto para los equipos internos como para las partes interesadas externas.
- Revisar la retroalimentación histórica durante la planificación del proyecto para evitar repetir errores del pasado y aprovechar los enfoques exitosos.

Al integrar la evaluación en el aprendizaje organizacional, las organizaciones no solo mejoran la calidad inmediata de los programas, sino que también fortalecen la resiliencia, la innovación y el impacto a largo plazo. Con el tiempo, este enfoque fomenta una cultura donde el aprendizaje a partir de la experiencia se convierte en parte integral del desarrollo de programas, lo que mejora tanto los resultados de los participantes como la eficacia organizacional.

Capítulo 9: Liderazgo digital y el papel de la tecnología

1 Herramientas digitales cotidianas

El liderazgo digital a menudo no comienza con tecnologías avanzadas, sino con las herramientas cotidianas que los jóvenes ya utilizan para comunicarse, colaborar y organizarse. Las aplicaciones de mensajería, las plataformas de redes sociales y los sistemas de votación en línea se han integrado a la cultura juvenil, y su familiaridad los convierte en puntos de partida clave para la participación inclusiva. Al conectar con los jóvenes en su propio entorno —en lugar de esperar que se adapten a sistemas desconocidos—, las organizaciones juveniles pueden reducir las barreras a la participación y fomentar el liderazgo de forma accesible y rentable (Boyd, 2014).

Las aplicaciones de mensajería como WhatsApp, Telegram o Signal son especialmente eficaces para organizar grupos pequeños, coordinar actividades y fomentar el liderazgo informal. En estos espacios, el liderazgo suele ser flexible: los roles cambian según quién inicie las conversaciones, proponga ideas o modere los debates. Esta flexibilidad permite a los jóvenes experimentar con el liderazgo en entornos relajados que resultan naturales e inmediatos (Jenkins et al., 2016). Al mismo tiempo, los grupos de mensajería requieren acuerdos claros sobre la etiqueta comunicativa, la privacidad y la inclusión; sin ellos, las discusiones pueden quedar dominadas por unos pocos individuos o excluir a las voces más discretas.

Las plataformas de redes sociales —Instagram, TikTok, Facebook y X (antes Twitter)— extienden el liderazgo juvenil a la esfera pública al facilitar la visibilidad y la defensa de causas. Las campañas en línea permiten a los jóvenes amplificar sus mensajes, conectar con un público más amplio y movilizar apoyo para sus causas. El movimiento Fridays for Future es un ejemplo notable de cómo los jóvenes activistas climáticos utilizaron hashtags y narración visual para convertir protestas locales en una campaña global (Pickard, 2019). Para los jóvenes marginados, las redes sociales pueden servir como un espacio para compartir narrativas alternativas y desafiar los estereotipos. Sin embargo, riesgos como el acoso en línea, la desinformación y los sesgos algorítmicos afectan de manera desproporcionada a los grupos vulnerables, lo que hace que la capacitación y el apoyo en materia de seguridad sean esenciales (Livingstone y Third, 2017).

Las herramientas de votación y encuestas en línea, como Google Forms, Slido, Mentimeter o Loomio, ofrecen oportunidades para la toma de decisiones participativa. Estas plataformas facilitan la consulta rápida a un gran número de jóvenes, asegurando que se incluyan las voces de quienes no pueden asistir a reuniones presenciales. Las encuestas en línea también brindan anonimato, lo que puede fomentar la participación de personas reacias a expresarse en grupos. Por ejemplo, los consejos juveniles de zonas rurales de Francia y España han utilizado con éxito encuestas en línea para recabar opiniones de comunidades dispersas, transformando las barreras logísticas en oportunidades para una mayor inclusión. Sin embargo, los sistemas de votación digital deben gestionarse cuidadosamente para garantizar la transparencia, la accesibilidad y la protección de datos.

La principal ventaja de las herramientas digitales cotidianas reside en su fácil acceso. Requieren poca formación, suelen ser gratuitas o de bajo coste y se integran a la perfección en la vida diaria de los jóvenes. Esto las hace especialmente adecuadas para organizaciones con recursos limitados. Sin embargo, estas herramientas deben integrarse en estrategias más amplias que garanticen la inclusión, la seguridad y la sostenibilidad. Crear un grupo de WhatsApp o una encuesta no garantiza una participación significativa; lo que importa es cómo se integran estas herramientas en los procesos democráticos.

Para ilustrar los usos prácticos y los riesgos de las herramientas digitales cotidianas, la siguiente tabla ofrece una visión general comparativa.

Tabla: Herramientas digitales cotidianas para el liderazgo juvenil

Tipo de herramienta	Ejemplos	Usos en liderazgo	Riesgos y límites
Apps de mensajería	WhatsApp, Telegram, Signal	Coordinación de grupo, liderazgo informal, toma de decisiones rápida	Dominio de unas pocas voces, riesgos para la privacidad, exclusión
Redes sociales	Instagram, TikTok, X	Campañas, visibilidad, defensa de los derechos de los jóvenes, narración digital.	Acoso, desinformación, sesgo algorítmico
Encuestas y votación en línea	Google Forms, Mentimeter, Slido, Loomio	Toma de decisiones participativa, recopilación de opiniones, retroalimentación	Exclusión digital, protección de datos, cuestiones de transparencia

2 Participación híbrida

Una de las contribuciones más significativas de la tecnología digital al liderazgo juvenil es la posibilidad de participación híbrida. Los modelos híbridos combinan la interacción presencial con herramientas en línea, lo que garantiza que las oportunidades de liderazgo sean accesibles para los jóvenes independientemente de su lugar de residencia o los recursos de los que dispongan. Este enfoque aborda una de las desigualdades más persistentes en el trabajo con jóvenes: la exclusión de jóvenes de zonas rurales, remotas o marginadas de los puestos de liderazgo concentrados en los centros urbanos (Selwyn, 2012).

La participación híbrida es especialmente valiosa para superar las barreras geográficas. Una reunión del consejo juvenil celebrada en el ayuntamiento puede transmitirse por Zoom, grabarse para su posterior visualización y complementarse con un foro de chat en línea para recabar opiniones. Esto permite que los jóvenes que no pueden desplazarse —debido a la distancia, el coste, alguna discapacidad o las obligaciones familiares— puedan aportar sus perspectivas. Estas modalidades no sustituyen las experiencias presenciales, sino que amplían el círculo de participación. La experiencia de organizaciones juveniles nórdicas demuestra que, cuando se utilizan modelos híbridos de forma sistemática, aumenta la diversidad de participantes en las estructuras de liderazgo, con una mayor representación de jóvenes rurales y de clase trabajadora (Kiilakoski y Kivijärvi, 2020).

Los formatos híbridos también fomentan la flexibilidad en la participación. La vida de los jóvenes suele estar marcada por las transiciones entre la escuela, la educación superior y el empleo, lo que puede interrumpir su participación regular. Al permitir que

los jóvenes se unan a las reuniones en línea o envíen sus contribuciones digitalmente, las organizaciones facilitan que la participación de los líderes se adapte a sus circunstancias vitales. Esto es especialmente importante para las jóvenes con responsabilidades de cuidado, los jóvenes migrantes que se enfrentan a dificultades burocráticas o lingüísticas, o los jóvenes con discapacidades cuya movilidad física es limitada (Lundy, 2007).

Sin embargo, la eficacia de la participación híbrida depende de un diseño cuidadoso. Simplemente añadir una opción de transmisión en directo a una reunión no garantiza la inclusión. Los participantes en línea pueden sentirse excluidos si las discusiones están dominadas por quienes están presentes físicamente, o si las decisiones se toman informalmente durante las pausas para el café a las que los participantes remotos no pueden acceder. Para evitar esto, las organizaciones deben establecer prácticas de facilitación que den la misma importancia a las contribuciones en línea y presenciales. Por ejemplo, los moderadores rotativos pueden supervisar tanto la sala física como el chat digital, asegurando que se reconozcan todas las intervenciones.

Otro aspecto importante es la infraestructura tecnológica. La participación híbrida requiere conexiones a internet fiables, micrófonos que funcionen correctamente y plataformas fáciles de usar. Siempre que sea posible, las organizaciones deberían optar por herramientas gratuitas o de bajo coste, accesibles desde dispositivos móviles y seguras en cuanto a la protección de datos. La elección de la tecnología debe basarse no en la comodidad de los organizadores, sino en la accesibilidad para los participantes. En contextos con conectividad deficiente, la participación asíncrona mediante mensajes de vídeo grabados o encuestas sin conexión puede complementar las sesiones en directo.

Finalmente, la participación híbrida conlleva implicaciones culturales. Les indica a los jóvenes que sus voces son valoradas independientemente de su capacidad para estar presentes físicamente, lo que a su vez fomenta un sentido de pertenencia y confianza. Para las organizaciones, esto representa un cambio: de concebir la participación como un evento único a entenderla como un proceso flexible. Los modelos híbridos no disminuyen el valor de la participación presencial, sino que la complementan, asegurando que el liderazgo juvenil sea verdaderamente inclusivo en lugar de estar restringido a quienes tienen el privilegio de la cercanía.

En resumen, la participación híbrida no es simplemente una adaptación técnica, sino una innovación democrática. Redefine la accesibilidad, amplía el círculo de representación y crea estructuras más resilientes para el liderazgo juvenil en un mundo cada vez más digital.

3 Alfabetización digital y seguridad

La promesa del liderazgo digital depende no solo del acceso a las herramientas, sino también de las habilidades y la confianza necesarias para utilizarlas de forma responsable. La alfabetización digital, definida en términos generales como la capacidad de localizar, evaluar, crear y comunicar información mediante tecnologías digitales (UNESCO, 2018), es esencial para una participación significativa. Sin ella, los jóvenes corren el riesgo de convertirse en consumidores pasivos de contenido en lugar de contribuir activamente a los procesos de liderazgo. Además, el ámbito digital presenta riesgos específicos —desinformación, violaciones de la privacidad, ciberacoso y hostigamiento en línea— que pueden minar la confianza y desalentar la participación, especialmente entre los grupos marginados (Livingstone, Stoilova y Nandagiri, 2019). Por lo tanto, garantizar que el liderazgo digital sea seguro y empoderador requiere un doble enfoque: fomentar la alfabetización digital y crear marcos de protección para la participación en línea.

Alfabetización digital como herramienta de empoderamiento. Desarrollar la alfabetización digital dota a los jóvenes de las habilidades necesarias para desenvolverse con criterio en entornos en línea, distinguir la información fiable de la desinformación y participar de forma constructiva en comunidades digitales. Para los jóvenes líderes, estas habilidades van más allá: la capacidad de organizar campañas, diseñar contenido digital, analizar datos de participación y moderar debates en línea. Por ejemplo, jóvenes activistas climáticos de toda Europa han utilizado la narración digital en Instagram y TikTok no solo para movilizar a sus pares, sino también para contrarrestar la desinformación sobre la ciencia del clima (Pickard, 2019). Estas prácticas ponen de manifiesto que la alfabetización digital no es un complemento técnico, sino una competencia fundamental para el liderazgo.

La seguridad como requisito previo para la participación. El entorno en línea puede empoderar, pero también puede ser hostil. El ciberacoso, la divulgación de información personal y el acoso dirigido siguen siendo experiencias comunes para los jóvenes, afectando de manera desproporcionada a las niñas, los jóvenes LGBTQ+ y las comunidades minoritarias (boyd, 2014). Estos riesgos se ven agravados por vulnerabilidades estructurales como la escasa protección de la privacidad en las plataformas populares o la amplificación algorítmica de contenido dañino. Si no se abordan, los riesgos en línea desalientan la participación y excluyen precisamente las voces más necesarias en las estructuras de liderazgo. Por lo tanto, las organizaciones deben integrar la seguridad en línea en sus prácticas de liderazgo, proporcionando orientación sobre la configuración de privacidad, las normas de comunicación seguras y los mecanismos para denunciar abusos.

Desinformación y análisis crítico. Otro desafío importante es la propagación de la desinformación. Los jóvenes están expuestos regularmente a contenido engañoso o falso, lo que puede distorsionar los debates y minar la confianza en las instituciones democráticas. El liderazgo en la era digital requiere capacitar a los jóvenes para

verificar la información, contrastar las fuentes y evaluar críticamente las narrativas en línea (Jenkins et al., 2016). Algunas organizaciones han comenzado a integrar talleres de alfabetización mediática en sus programas de liderazgo juvenil, enseñando a los participantes a evaluar la información, identificar sesgos y utilizar herramientas de verificación de datos. Estas intervenciones no solo protegen a los jóvenes de la manipulación, sino que también fortalecen su credibilidad como líderes en los espacios digitales.

Equilibrar la apertura y la protección. El liderazgo digital también implica gestionar la tensión entre la participación abierta y las salvaguardas necesarias. Si bien la inclusión exige plataformas accesibles y bajas barreras de entrada, la protección requiere moderación, protección de datos y respeto a la privacidad. Por lo tanto, las organizaciones deben adoptar políticas que salvaguarden los derechos digitales de los jóvenes, incluyendo el derecho a la seguridad, el derecho a participar y el derecho a la privacidad (Livingstone y Third, 2017). Por ejemplo, los consejos juveniles en línea de Escandinavia han implementado códigos de conducta claros y han designado moderadores capacitados en salvaguarda, asegurando que los espacios digitales sigan siendo abiertos y seguros.

Fortalecer la capacidad organizacional. Apoyar la alfabetización y la seguridad digital no solo implica capacitar a los jóvenes, sino también equipar a los trabajadores juveniles y a las organizaciones. Los facilitadores adultos a menudo carecen de confianza para gestionar los riesgos digitales, lo que puede llevar a una restricción excesiva (limitando las oportunidades en línea) o a una protección insuficiente (ignorando los riesgos). Por lo tanto, el desarrollo de capacidades para el personal es esencial. La capacitación en ética digital, protección de datos y facilitación en línea permite a las organizaciones modelar prácticas digitales responsables e intervenir eficazmente cuando surgen problemas.

En resumen, la alfabetización digital y la seguridad no son cuestiones secundarias, sino pilares fundamentales del liderazgo digital. Sin alfabetización digital, los jóvenes no pueden participar plenamente como líderes en los espacios digitales; sin seguridad, pueden ser silenciados o excluidos. Un enfoque integral combina capacitación, marcos de protección y fortalecimiento de la capacidad organizacional, garantizando que las tecnologías digitales se conviertan en herramientas de empoderamiento en lugar de vectores de daño.

4 Herramientas emergentes: IA, narración digital y gamificación

Si bien las herramientas cotidianas y los modelos de participación híbridos constituyen la base del liderazgo digital, las tecnologías emergentes ofrecen nuevas oportunidades para la creatividad, la innovación y una mayor implicación. La inteligencia artificial, la narración digital y la gamificación están transformando cada vez más la forma en que los jóvenes interactúan con la tecnología, y tienen un gran potencial para fortalecer el liderazgo juvenil inclusivo. Estas herramientas no están exentas de riesgos, pero cuando se utilizan con criterio, amplían el repertorio de estrategias disponibles para las organizaciones juveniles, haciendo que la participación sea más atractiva, accesible y orientada al futuro.

La inteligencia artificial (IA) como herramienta de cocreación. La IA se está integrando rápidamente en los ecosistemas digitales de los jóvenes, desde aplicaciones de traducción de idiomas hasta generadores de contenido creativo. Para el liderazgo juvenil, las herramientas de IA pueden reducir las barreras al facilitar la participación. Por ejemplo, los servicios de transcripción automática permiten que las reuniones sean inclusivas para participantes sordos o con discapacidad auditiva, mientras que la traducción en tiempo real facilita la colaboración entre jóvenes de diferentes orígenes lingüísticos. Los chatbots de IA pueden proporcionar información inmediata sobre programas juveniles, responder preguntas frecuentes o guiar a los nuevos participantes en sus procesos de incorporación. En el ámbito creativo, las herramientas de diseño con soporte de IA permiten a los jóvenes líderes producir campañas visuales de alta calidad sin necesidad de conocimientos técnicos avanzados. Sin embargo, las organizaciones también deben considerar los riesgos éticos de la IA, como los sesgos en los algoritmos, las preocupaciones sobre la privacidad de los datos y la dependencia excesiva de los sistemas automatizados (Floridi y Cowls, 2019). Un uso responsable requiere transparencia, capacitación y una comprensión clara tanto de las fortalezas como de las limitaciones de la IA.

Narración digital para la visibilidad y el empoderamiento. La narración siempre ha sido una práctica de liderazgo poderosa, y los medios digitales han amplificado su alcance. Plataformas como YouTube, Instagram y TikTok ofrecen espacios donde los jóvenes pueden narrar sus experiencias, desafiar estereotipos y abogar por el cambio. Para los jóvenes marginados, la narración digital puede ser una herramienta particularmente empoderadora, que les permite controlar sus propias narrativas y contrarrestar los discursos dominantes que a menudo tergiversan sus realidades (Couldry y Hepp, 2017). Por ejemplo, organizaciones juveniles romaníes en Europa del Este han utilizado proyectos de video digital para documentar la vida comunitaria, visibilizar la discriminación y mostrar la resiliencia cultural, llegando a audiencias mucho más allá de los contextos locales. La narración también fortalece el liderazgo interno al desarrollar la confianza, las habilidades de comunicación y la capacidad de presentar ideas de manera persuasiva. Sin embargo, las organizaciones deben brindar orientación sobre prácticas éticas de narración, incluyendo el consentimiento, la representación y la seguridad en línea, para prevenir la explotación o el daño involuntario.

Gamificación para el compromiso y el aprendizaje. La gamificación se refiere a la integración de elementos propios de los juegos —puntos, insignias, desafíos o clasificaciones— en contextos ajenos a los juegos. En el liderazgo juvenil, la gamificación puede hacer que la participación sea más atractiva al transformar las tareas en experiencias colaborativas y motivadoras (Deterding et al., 2011). Plataformas en línea como Kahoot! o Classcraft, por ejemplo, se han utilizado para convertir talleres en espacios de aprendizaje interactivos, fomentando la competencia y la cooperación por igual. Más allá de la diversión, la gamificación puede apoyar el compromiso a largo plazo al recompensar la participación constante, hacer un seguimiento del progreso y celebrar los logros. Algunas organizaciones han desarrollado insignias digitales o microcredenciales que los

jóvenes líderes pueden obtener y mostrar en plataformas profesionales como LinkedIn, vinculando la participación en el trabajo juvenil con trayectorias educativas o profesionales más amplias. Sin embargo, la gamificación debe equilibrarse cuidadosamente: los sistemas mal diseñados corren el riesgo de trivializar el liderazgo o excluir a quienes se sienten menos motivados por la competencia. Para ser efectivas, las estrategias de gamificación deben centrarse en la cooperación, los objetivos compartidos y la motivación intrínseca, en lugar de únicamente en las recompensas externas.

En conjunto, estas herramientas emergentes ilustran la evolución del liderazgo digital. La IA mejora la accesibilidad y la eficiencia, la narración digital amplifica las voces y fomenta la visibilidad, y la gamificación genera motivación y un compromiso sostenido. Cada herramienta también plantea desafíos éticos y prácticos que requieren una reflexión cuidadosa, especialmente en lo que respecta a la equidad, la seguridad y la sostenibilidad a largo plazo.

Para las organizaciones juveniles, la clave no reside en adoptar tecnologías simplemente porque sean nuevas o estén de moda, sino en integrarlas en estrategias de liderazgo inclusivas que se alineen con los valores organizacionales y las necesidades de los jóvenes. Las herramientas emergentes deben probarse, adaptarse y evaluarse continuamente, garantizando que empoderen en lugar de excluir. Cuando se implementan con criterio, estas innovaciones pueden ampliar los horizontes del liderazgo juvenil en la era digital, abriendo puertas a la creatividad, la colaboración y el impacto que antes eran inimaginables.

5 Cuestiones de equidad: La brecha digital

El potencial del liderazgo digital es enorme, pero no es igualmente accesible para todos los jóvenes. La «brecha digital» se refiere a la diferencia entre quienes tienen acceso a tecnologías digitales fiables y quienes no, así como a las diferencias en las habilidades necesarias para utilizarlas eficazmente (van Dijk, 2020). Para el liderazgo juvenil, esta brecha plantea un desafío fundamental en materia de equidad. Sin estrategias deliberadas para cerrar las brechas de acceso, las innovaciones digitales corren el riesgo de reforzar las desigualdades existentes en lugar de eliminarlas.

La brecha se manifiesta de diversas maneras. En primer lugar, el acceso a recursos materiales: no todos los jóvenes tienen teléfonos inteligentes, computadoras portátiles o conexiones a internet estables. Los hogares rurales y de bajos ingresos se encuentran en una situación particularmente desfavorecida, y algunas familias dependen de dispositivos compartidos o planes de datos móviles costosos. Un trabajador social juvenil en la Grecia rural, por ejemplo, informó que durante la pandemia de COVID-19 muchos jóvenes tuvieron que participar en talleres en línea utilizando el teléfono de sus padres con datos limitados, lo que imposibilitó una participación continua. Esta desigualdad estructural excluye a los jóvenes de oportunidades que sus compañeros con mayores recursos dan por sentadas.

En segundo lugar, está el acceso a las habilidades. Incluso cuando disponen de dispositivos, no todos los jóvenes poseen la alfabetización digital necesaria para participar plenamente. Habilidades como navegar por plataformas, gestionar la privacidad en línea o identificar la desinformación se distribuyen de forma desigual y suelen estar relacionadas con el nivel socioeconómico, el nivel educativo o la ubicación geográfica (Selwyn, 2012). Sin apoyo específico, los jóvenes de grupos marginados corren el riesgo de quedar doblemente excluidos: carecen tanto de las herramientas como de las habilidades para participar.

En tercer lugar, está la calidad de la participación. La brecha digital no se limita a si los jóvenes pueden conectarse, sino a si pueden hacerlo en condiciones que permitan una participación significativa. Una mala conexión a internet, la falta de un espacio privado en casa o las obligaciones familiares pueden limitar la capacidad de los jóvenes para participar en debates sobre liderazgo, incluso cuando están conectados. Esto puede generar una exclusión silenciosa, donde las voces no se escuchan no por falta de interés, sino por barreras contextuales.

Para superar la brecha digital se requiere una respuesta integral. A nivel político, es fundamental invertir en infraestructura de banda ancha asequible y garantizar el acceso equitativo a los dispositivos. A nivel organizacional, las organizaciones juveniles pueden adoptar medidas prácticas como ofrecer reembolsos por el consumo de datos, prestar dispositivos o diseñar actividades híbridas que incluyan alternativas sin conexión a internet. Los programas de capacitación también deben priorizar el desarrollo de la alfabetización digital en grupos marginados, asegurando que los jóvenes no se queden atrás ante el avance de la tecnología.

La equidad en el liderazgo digital no es simplemente un desafío técnico, sino democrático. Si los espacios digitales se convierten en los nuevos escenarios de participación, garantizar la igualdad de acceso es una cuestión de derechos cívicos. Por lo tanto, superar esta brecha no es opcional, sino esencial para que el liderazgo digital sea verdaderamente inclusivo y transformador.

6 Resultado práctico: Kit de herramientas digitales

Para poner en práctica los principios del liderazgo digital, este capítulo concluye con un Kit de Herramientas Digitales para el Liderazgo Juvenil (Anexo C). Este kit está diseñado para proporcionar a las organizaciones juveniles un conjunto de herramientas seguras, accesibles y de bajo costo que se pueden adaptar a diversos contextos. Su propósito no es prescribir un modelo único para todos, sino ofrecer un punto de partida flexible que las organizaciones puedan adaptar a sus necesidades y capacidades.

La primera categoría incluye herramientas de comunicación, esenciales para la coordinación y la colaboración. Aplicaciones de mensajería como WhatsApp, Signal y Telegram siguen siendo populares por su accesibilidad y facilidad de uso. Para las organizaciones que buscan entornos más estructurados, plataformas como Slack o

Microsoft Teams facilitan el trabajo por proyectos, integrando el intercambio de archivos y la gestión de tareas. La elección de la herramienta debe basarse en la inclusión, considerando factores como la privacidad, la protección de datos y la accesibilidad en dispositivos de bajo costo.

La segunda categoría abarca herramientas para la toma de decisiones participativa. Plataformas como Google Forms, Mentimeter y Slido ofrecen oportunidades para realizar encuestas inclusivas, sondeos en directo y comentarios anónimos. Loomio ofrece opciones más avanzadas para la toma de decisiones colaborativa, especialmente en organizaciones que desean integrar prácticas democráticas en el ámbito digital. Estas herramientas son particularmente efectivas para involucrar a los jóvenes que pueden sentirse reacios a expresarse en conversaciones cara a cara.

Una tercera categoría se centra en herramientas creativas y de promoción. Canva, Adobe Express y software gratuito de edición de vídeo como CapCut permiten a los jóvenes líderes diseñar campañas, carteles y vídeos de calidad profesional. Plataformas de narración digital como StoryMapJS o Anchor se pueden usar para crear podcasts, blogs y narrativas interactivas. Estas herramientas permiten a los jóvenes dar voz a sus ideas, compartir experiencias y promover el cambio de forma que conecte con el público digital.

Finalmente, el conjunto de herramientas destaca las herramientas de seguridad y bienestar digital. Los gestores de contraseñas como Bitwarden, las guías de privacidad como Privacy Not Included de Mozilla y las aplicaciones de bienestar digital como Forest o Freedom pueden ayudar a los jóvenes líderes a protegerse en línea. Incluir estas herramientas en las prácticas de trabajo con jóvenes garantiza que el desarrollo del liderazgo no ignore la dimensión crucial de la seguridad digital.

Para mayor claridad y facilidad de uso, el conjunto de herramientas digitales se puede presentar en una tabla sencilla que clasifica las herramientas por función, accesibilidad y coste. Esto facilita a las organizaciones la identificación de las opciones viables para sus contextos.

En resumen, el Kit de Herramientas Digitales demuestra que el liderazgo juvenil no requiere tecnología costosa. Con una selección y adaptación cuidadosas, incluso las herramientas gratuitas más básicas pueden empoderar a los jóvenes para participar, liderar y abogar de manera significativa. Lo más importante no es la sofisticación de la tecnología, sino el compromiso de las organizaciones para usarla de forma inclusiva, segura y creativa.

Capítulo 10: Mejores prácticas, recursos y marcos de referencia para la inspiración

1 Marcos de referencia para un liderazgo transformador e inclusivo

El liderazgo transformador e inclusivo requiere más que entusiasmo: exige conciencia, estructura y un lenguaje compartido para el crecimiento. Los marcos ofrecen esta base: convierten valores amplios como la empatía, la participación y la cocreación en prácticas concretas y aprendibles. En el trabajo con jóvenes, estos modelos ayudan tanto a individuos como a organizaciones a ver el liderazgo como un proceso dinámico de reflexión, diálogo y acción. Al explorar marcos como la Teoría del Aprendizaje Transformador, el Pensamiento Sistémico, Mediante la Teoría U y las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar, los trabajadores juveniles pueden comprender mejor cómo el cambio personal se conecta con la transformación colectiva, formando líderes que no solo actúan, sino que evolucionan con un propósito.

Teoría del aprendizaje transformador – Jack Mezirow

Idea principal:

La teoría del aprendizaje transformador (Mezirow, 1991) describe cómo las personas cambian la forma en que se ven a sí mismas y al mundo a través de la reflexión crítica y el diálogo.

El texto sostiene que el aprendizaje genuino no se trata solo de adquirir nuevos conocimientos, sino de reexaminar las propias suposiciones, creencias y modelos mentales. La transformación se produce cuando las personas se enfrentan a una situación que desafía su visión del mundo anterior («un dilema desconcertante»), participan en un diálogo reflexivo e integran nuevas perspectivas en su comportamiento.

En el trabajo con jóvenes, esta es la esencia del aprendizaje experiencial profundo, donde los jóvenes no solo realizan una actividad, sino que cambian su forma de entender su rol, su comunidad o su identidad.

Componentes clave:

- Dilema desorientador: Una experiencia que pone en tela de juicio las suposiciones preexistentes (por ejemplo, intercambio intercultural, juego de roles o simulación).

- Reflexión crítica: Analizar el significado de la experiencia y cómo se relaciona con los conocimientos previos.
- Discurso racional: Compartir perspectivas en diálogo con otros para poner a prueba ideas y construir significados de forma conjunta.
- Acción: Aplicar nuevos conocimientos mediante cambios de actitud o comportamiento.

Cómo postularse en el trabajo con jóvenes para un liderazgo transformador:

- Diseñar programas que combinen experiencia, reflexión y diálogo (por ejemplo, simulaciones sobre privilegio, sostenibilidad o construcción de la paz).
- Después de las actividades, incluya sesiones informativas estructuradas en las que se pregunte: "¿Qué te sorprendió?" / "¿Qué cambió en tu forma de ver este tema o a ti mismo?"
- Fomentar la escritura de diarios, la narración de cuentos o el arte como herramientas para la reflexión.
- Capacitar a los facilitadores para que acepten la incomodidad como parte del crecimiento: la transformación a menudo comienza con confusión o tensión.
- Integrar portafolios de aprendizaje o diarios de reflexión para que los participantes puedan hacer un seguimiento de cómo evoluciona su pensamiento durante un proyecto.

💡 El trabajo transformador con jóvenes no busca el consenso, sino que crea espacios seguros donde las diversas perspectivas generan conciencia y crecimiento personal.

Las cinco prácticas del liderazgo ejemplar – Kouzes y Posner

Idea principal:

Este modelo, desarrollado por James Kouzes y Barry Posner, identifica cinco prácticas observables que hacen que los líderes sean creíbles y eficaces, no a través de la autoridad, sino a través de la inspiración y un propósito compartido.

Traslada el liderazgo de la personalidad a la práctica, algo que todos pueden aprender, desarrollar y vivir.

Las cinco prácticas:

1. Predica con el ejemplo: aclara los valores y actúa de forma coherente con ellos. Los trabajadores juveniles demuestran el comportamiento que desean inspirar.
2. Inspira una visión compartida: imagina un futuro positivo y comunícalo de forma que movilice a los demás.
3. Cuestiona el proceso: busca la innovación y la mejora; experimenta y asume riesgos inteligentes.
4. Capacitar a otros para que actúen: Generar confianza, fortalecer a los demás y fomentar la colaboración.
5. Alentar el espíritu: reconocer las contribuciones y celebrar los logros.

Cómo postularse en el trabajo con jóvenes para un liderazgo transformador:

- Utilice las cinco prácticas como pilares de reflexión para líderes juveniles o mentores pares. Después de cada evento o proyecto, analice lo siguiente: *"¿Cómo dimos el ejemplo?" "¿Qué visión nos guió?"*
- Crear un mapa de las cinco prácticas en una pared donde los jóvenes puedan publicar ejemplos de acciones relacionadas con cada práctica.
- Crear estructuras de mentoría donde los jóvenes practiquen capacitar a otros para que actúen mediante la cofacilitación.
- Integre rituales que fomenten la empatía —círculos de gratitud, noches de narración de cuentos o paneles de agradecimiento— para reforzar la conexión emocional.
- Utilice el modelo para evaluar el liderazgo organizacional: ¿nuestros gerentes y trabajadores juveniles predican con el ejemplo?

💡 Kouzes y Posner nos recuerdan que el liderazgo no es un título, sino una serie de comportamientos cotidianos que generan credibilidad y confianza.

Pensamiento sistémico para el trabajo con jóvenes

Idea principal:

El pensamiento sistémico es un enfoque para comprender la complejidad. Enseña que problemas como la desigualdad, la exclusión o el cambio climático no pueden resolverse con acciones aisladas, ya que forman parte de sistemas interconectados.

En lugar de preguntarse "¿Qué falla?", quienes adoptan el pensamiento sistémico se preguntan "¿Cómo interactúan las diferentes partes y dónde pueden los pequeños cambios generar un gran impacto?". En el trabajo con jóvenes, el pensamiento sistémico fomenta un liderazgo estratégico y con visión global. Ayuda a los jóvenes y a las organizaciones a pasar de reaccionar ante los síntomas a rediseñar las causas profundas.

Conceptos clave:

- Bucles de retroalimentación: Comprender cómo las acciones refuerzan o equilibran los sistemas (por ejemplo, la exclusión conduce a la desvinculación, lo que profundiza aún más la exclusión).
- Puntos de influencia: Identificar dónde un pequeño cambio puede transformar todo el sistema (por ejemplo, una política inclusiva, un representante juvenil empoderado).
- Mapeo: Visualizar cómo se conectan los problemas sociales, creando "mapas sistémicos" de causas y efectos.

Cómo postularse en el trabajo con jóvenes para un liderazgo transformador:

- Utilizar talleres de mapeo de problemas: los grupos identifican un problema social (por ejemplo, el desempleo juvenil) y recopilan todas las causas, las partes interesadas y las opiniones recibidas.
- Introducir diagramas de bucles causales utilizando notas adhesivas o herramientas digitales (Miro, Mural).
- Capacitar a equipos juveniles para que identifiquen puntos clave: pequeñas intervenciones que podrían desencadenar cambios mayores.
- Aplique el pensamiento sistémico en la planificación de proyectos: en lugar de preguntarse "¿Cómo realizar un evento?", pregúntese "¿Cómo influye este evento en el ecosistema de nuestra comunidad?".
- Úsalo como herramienta de reflexión: después de un proyecto, elabora un mapa de "¿Qué cambió debido a nuestra acción?"

💡 El pensamiento sistémico transforma el liderazgo, pasando de solucionar problemas a rediseñar patrones.

Teoría U: Liderando desde el futuro emergente (Instituto de Presencia del MIT)

Idea principal:

Desarrollada por Otto Scharmer en el MIT, la Teoría U ofrece un marco para una transformación profunda y colectiva.

Se llama "la U" porque guía a los líderes a través de un proceso con forma de letra U: desde la descarga de viejos hábitos (arriba a la izquierda) → a la percepción profunda (lado izquierdo) → a la presencia (abajo — quietud y perspicacia) → a la cocreación y coevolución (lado derecho).

Se trata a la vez de una filosofía de liderazgo y un método de proceso que combina la atención plena, la empatía y la innovación.
Mientras que la mayoría de los procesos de cambio se centran en reaccionar al pasado, la Teoría U ayuda a los equipos a actuar desde el futuro que desean crear.

Las fases del proceso U:

1. Co-iniciación: Construir una intención común y escuchar lo que importa.
2. Co-percepción: Ir a los lugares con mayor potencial (comunidades, espacios juveniles) y observar sin juzgar.
3. Presencia: Tomarse un respiro para conectar con el conocimiento interior: lo que el futuro necesita de nosotros.
4. Creación conjunta: Prototipado de acciones innovadoras basadas en conocimientos.
5. Coevolución: Ampliar las ideas exitosas e integrarlas en los sistemas.

Cómo postularse en el trabajo con jóvenes para un liderazgo transformador:

- Paseos de empatía o viajes de exploración: Enviar a jóvenes a las comunidades para observar, escuchar y recopilar historias antes de diseñar un proyecto.
- Retiros de reflexión: Integre momentos de atención plena o silencio en las capacitaciones de liderazgo para ayudar a los participantes a conectar con su intuición.
- Laboratorios de Prototipado: Tras un periodo de reflexión, los equipos diseñan proyectos pequeños y comprobables ("prototipos") para plasmar sus ideas.
- Diario colectivo: Fomentar ejercicios “De la cabeza al corazón y a la mano”: alineación del pensamiento, el sentimiento y la acción.
- Tutoría de liderazgo: Utilice la U como mapa de procesos: ¿en qué punto de mi trayectoria de liderazgo me encuentro? ¿Estoy escuchando, percibiendo o actuando?

💡 La Teoría U ayuda a los trabajadores juveniles a pasar de la reacción a la creación, liderando desde la conciencia, no desde el miedo.

Marco	Foco	Mecanismo de transformación	Aplicación en el trabajo con jóvenes
Aprendizaje transformador (Mezirow)	Reflexión individual	Cambiar mentalidades a través de la experiencia y el diálogo.	Sesiones informativas profundas, diarios de reflexión, tutorías.
Cinco prácticas (Kouzes y Posner)	Liderazgo conductual	Modelar credibilidad e inspiración	Tutoría entre pares, sistemas de reconocimiento, mapeo
Systems Thinking	Perspectiva estratégica	Comprender patrones y aprovecharlos	Mapeo de problemas, talleres sobre
Theory U (MIT)	Conciencia colectiva	Liderar desde la percepción, la reflexión y la cocreación.	Experiencias sensoriales, laboratorios de liderazgo, creación de prototipos

Consejos para aplicar estos marcos de trabajo en conjunto

- Utiliza el aprendizaje transformador para dar forma a la reflexión en todos sus proyectos; profundiza la conciencia.
- Aplicar el pensamiento sistémico durante la evaluación de necesidades para identificar patrones.
- Utiliza la Teoría U para retiros de equipo, laboratorios de innovación o planificación estratégica a largo plazo.
- Integra las Cinco Prácticas como pilares de comportamiento para la cultura de su organización.
- Crea un diario de liderazgo donde los jóvenes y el personal reflexionen: "¿Cuál de estos marcos me influyó más este mes?"

💬 El liderazgo transformador no se trata de nuevas herramientas, sino de nuevas formas de ver, conectar y actuar.

Los marcos de referencia no son reglas a seguir, sino caminos para explorar. Proporcionan a los trabajadores y líderes juveniles una estructura para experimentar, reflexionar y crecer, manteniendo siempre la empatía y un propósito compartido. Al combinar diferentes modelos, desde la conciencia sistémica hasta la inteligencia emocional, creamos entornos de aprendizaje que fomentan tanto la transformación individual como la resiliencia colectiva. El siguiente paso es convertir este conocimiento en crecimiento continuo: desarrollar capacidades, sistemas de mentoría y culturas de aprendizaje que mantengan vivo el liderazgo inclusivo mucho después de que finalice un proyecto individual.

Aspectos destacados de las mejores prácticas

Las siguientes prácticas se han utilizado ampliamente en el trabajo con jóvenes, el desarrollo comunitario y la educación. Se pueden adaptar a cualquier contexto, desde pequeños clubes juveniles hasta grandes redes, utilizando materiales sencillos y una genuina curiosidad.

Laboratorios de Inclusión Juvenil

Talleres interactivos donde los jóvenes analizan problemas reales de la comunidad y crean soluciones prácticas de forma conjunta. El proceso incluye sesiones de generación de ideas, actividades basadas en la empatía y breves ejercicios de creación de prototipos donde los equipos ponen a prueba sus ideas.

Por qué funciona: Fomenta la confianza y el sentido de pertenencia al permitir que los jóvenes se conviertan en artífices del cambio en lugar de meros beneficiarios.

Cómo adaptarlo: Empiece con un tema pequeño (por ejemplo, el reciclaje, la seguridad digital) y termine con una presentación pública o una exposición de carteles.

Duración y formato: 2-3 días; formato de taller con sesiones de métodos mixtos.

Cómo funciona:

1. Comienza con juegos grupales para generar confianza.
2. Los participantes identifican problemas locales mediante debates y paseos de observación.
3. Utiliza los pasos del pensamiento de diseño: definir, idear, prototipar, probar.
4. Cada equipo presenta una solución tangible (póster, presentación o prototipo físico).
5. Recopila comentarios y celebra las contribuciones.

💡 Consejo: Finaliza con una "Feria Comunitaria" donde los grupos muestren públicamente sus resultados.

Jornadas de codiseño comunitario

Objetivo: Involucrar a los ciudadanos y a los jóvenes en el rediseño de su entorno compartido.

Grupo objetivo: Grupos mixtos de jóvenes, adultos y partes interesadas locales.

Duración y formato: 1-2 días completos; taller al aire libre o en un centro municipal.

Cómo funciona:

1. Elige un lugar local que necesite mejoras.
2. Formar equipos diversos (jóvenes, arquitectos, profesores, vecinos).
3. Explora el espacio, toma fotos y genera ideas para encontrar soluciones.
4. Dibuja o construye modelos con papel, cartón o herramientas digitales.
5. Presentar los resultados al personal municipal o a la comunidad.

Por qué funciona: Fomenta el diálogo intergeneracional y la participación ciudadana. Cada participante se siente parte de un cambio visible.

💡 Consejo: Utilice este modelo para el Día Mundial de la Limpieza, la Semana de la Creación de Espacios Públicos o festivales juveniles locales.

Centros juveniles y espacios abiertos

Objetivo: Crear espacios informales, liderados por jóvenes, que fomenten la participación y la autoorganización.

Público objetivo: Jóvenes de entre 13 y 25 años; trabajadores juveniles que actúan como mentores.

Duración y formato: Iniciativa en curso; presencial o híbrida.

Cómo funciona:

1. Identifique una sala o lugar accesible (escuela, biblioteca, cafetería).
2. Formen un pequeño "Equipo del Centro Juvenil" para diseñar actividades.
3. Programa sesiones abiertas: noches de cine, charlas, sesiones de improvisación artística, espacios de trabajo compartido.
4. Animar a los jóvenes a proponer y organizar sesiones.
5. Muestra una pared visible para recibir comentarios e ideas.

Por qué funciona: Empodera a los jóvenes como anfitriones, no como invitados, y cultiva el liderazgo a través del aprendizaje informal.

💡 Consejo: Empiece con jornadas de puertas abiertas temáticas mensuales para generar impulso.

Desafío del presupuesto participativo

Objetivo: Enseñar a tomar decisiones de forma transparente y a gestionar los recursos.

Público objetivo: Escuelas, consejos juveniles, grupos comunitarios.

Duración y formato: de 1 a 4 semanas, dependiendo del tamaño del proyecto.

Cómo funciona:

1. Anunciar un pequeño presupuesto abierto (real o simulado).
2. Los jóvenes proponen microproyectos para la inclusión, el arte o el medio ambiente.
3. Organizar presentaciones y votación pública.
4. Implementar el/los proyecto(s) más votado(s).
5. Evaluar e informar los resultados de forma transparente.

Por qué funciona: Refuerza la responsabilidad, el trabajo en equipo y la participación ciudadana.

💡 Consejo: Documenta el proceso; este modelo atrae patrocinadores locales y mayor visibilidad.

Jornadas de puertas abiertas para líderes locales

Objetivo: Exponer a los jóvenes a las estructuras cívicas y promover el aprendizaje experiencial.

Público objetivo: Jóvenes de entre 16 y 25 años interesados en el liderazgo o el servicio público.

Duración y formato: Evento de un día con periodos de reflexión previos y posteriores.

Cómo funciona:

1. Coordinar con las instituciones locales (escuelas, departamentos municipales).
2. Los jóvenes pasan un día acompañando a un líder o profesional.
3. Posteriormente, analicen la actividad mediante un círculo de discusión o formularios de reflexión.
4. Recopilar recomendaciones de los participantes sobre cómo hacer que la gobernanza local sea más amigable para los jóvenes.

Por qué funciona: Rompe las barreras entre los responsables de la toma de decisiones y los jóvenes. Promueve la confianza cívica.

💡 Consejo: Combínalo con el certificado de participación o la reflexión de Youthpass.

Jornadas comunitarias "Hackea el desafío"

Objetivo: Fomentar la innovación y el trabajo en equipo entre los jóvenes para abordar problemas de inclusión social.

Grupo objetivo: entre 20 y 40 jóvenes participantes; de diversos orígenes.

Duración y formato: Evento de un día de duración al estilo hackathon.

Cómo funciona:

1. Presentar un desafío local de inclusión o liderazgo.
2. Los jóvenes forman equipos, intercambian ideas y diseñan soluciones creativas.
3. Los mentores brindan apoyo para el desarrollo de ideas (2–3 horas).
4. Los equipos presentan sus soluciones a un panel de compañeros o miembros de la comunidad.
5. Reconocer los esfuerzos mediante premios simbólicos o la implementación de proyectos piloto.

Por qué funciona: Combina energía, competencia y creatividad. Los jóvenes se ven a sí mismos como agentes de cambio capaces.

💡 Consejo: Preséntalo como "Evento de Inclusión" o "Sprint de Innovación Juvenil" para atraer la atención.

2 Fomentar un liderazgo inclusivo desde dentro

El liderazgo transformador e inclusivo comienza dentro de la organización: a través de las relaciones cotidianas, las decisiones compartidas y un entorno donde todos se sientan valorados y con la confianza para contribuir. El crecimiento no se limita a proyectos o eventos públicos; comienza con la forma en que los equipos se comunican, reflexionan y aprenden juntos. Esta sección presenta métodos prácticos para fomentar una cultura interna saludable donde el liderazgo se distribuye, el aprendizaje es continuo y la inclusión se convierte en un instinto, no en una obligación. Al desarrollar la empatía, la transparencia y la responsabilidad compartida dentro de nuestros equipos, creamos las condiciones para un liderazgo auténtico y a largo plazo que se extiende naturalmente a las comunidades a las que servimos.

Cuando las organizaciones practican la inclusión y la transformación internamente, se convierten en laboratorios vivientes de los valores que promueven externamente. Cada reunión de personal, intercambio de mentores o círculo de reflexión se convierte en un pequeño acto de desarrollo del liderazgo. Al invertir en relaciones, comunicación y seguridad emocional, no solo fortalecemos nuestros equipos, sino que construimos ecosistemas resilientes de aprendizaje y cuidado que inspiran a cada joven que se une a ellos.

Hora de escuchar

Objetivo: Fomentar la confianza y la empatía dentro de la organización.

Público objetivo: Equipos de cualquier tamaño.

Duración: 1 hora cada dos semanas o mensualmente.

Cómo funciona:

1. Dedique 10 minutos por persona para compartir reflexiones o necesidades.
2. Sin interrupciones ni consejos, solo escucha atenta.
3. Opcionalmente, anote los temas comunes que se abordarán más adelante.

Por qué funciona: Normaliza la vulnerabilidad y la conciencia emocional en el trabajo.

💡 Consejo: Termina con una conclusión positiva por persona.

Lienzo de la visión del equipo

Objetivo: Fomentar una comprensión compartida de la misión y el propósito colectivo de la organización.

Público objetivo: Personal, voluntarios y líderes juveniles.

Duración: taller de 2 a 3 horas.

Cómo funciona:

1. Utilice un rotafolio grande o una pizarra Miro dividida en: Valores, Fortalezas, Desafíos, Metas y Visión de Futuro.
2. Discutan y completen cada área de forma colaborativa.
3. Resuma los resultados principales en una breve "declaración de equipo".
4. Muestra el lienzo de forma visible o compártelo digitalmente.

Por qué funciona: Crea alineación y claridad, al tiempo que garantiza que todas las voces contribuyan a dar forma a la dirección de la organización.

💡 Consejo: Revisa el lienzo anualmente para hacer un seguimiento del progreso y la evolución.

Formación inversa del personal a los jóvenes

Objetivo: Reconocer la experiencia de los jóvenes y equilibrar las relaciones de poder.

Grupo objetivo: Jóvenes y personal docente y administrativo.

Duración: Taller de medio día.

Cómo funciona:

1. Los jóvenes preparan y dirigen una sesión para enseñar al personal una habilidad (por ejemplo, edición de TikTok, nueva aplicación, tendencias musicales).
2. Los adultos reflexionan sobre lo que se siente al volver a ser aprendices.
3. Debate en grupo sobre la cultura del aprendizaje compartido.

Por qué funciona: Refuerza la igualdad y el reconocimiento dentro de la organización.

💡 Consejo: Rote a los instructores; celebre cada sesión con un "certificado de habilidades".

Tablero de Reconocimiento y Agradecimiento

Objetivo: Celebrar los pequeños logros y fomentar la gratitud dentro de los equipos.

Grupo objetivo: Personal interno, voluntarios, miembros jóvenes.

Duración: Continua.

Cómo funciona:

1. Coloca un tablón de anuncios o un canal digital titulado "Gracias, equipo".
2. Anima a todos a publicar notas de agradecimiento o "mensajes silenciosos".
3. Revisa las entradas mensualmente en una breve "ronda de agradecimiento". Por qué funciona: Refuerza la motivación, el sentido de pertenencia y la confianza, a la vez que previene el agotamiento.

💡 Consejo: Incluye a jóvenes voluntarios y exalumnos; a menudo aportan perspectivas novedosas sobre lo que más importa.

Ritual de control de bienestar

Objetivo: Priorizar la seguridad emocional y prevenir la acumulación de estrés en los equipos.

Grupo objetivo: Personal y voluntarios.

Duración: 10-15 minutos al inicio de las reuniones.

Cómo funciona:

1. Comience cada reunión importante con un "pronóstico del tiempo" de una sola palabra (por ejemplo, soleado, nublado, tormentoso).
2. Si alguien comparte alguna dificultad, anótelo y ajuste la carga de trabajo o los horarios con compasión.
3. Finaliza la reunión con una sola palabra: "actualización de pronóstico". Por qué funciona: Genera confianza, inteligencia emocional y seguridad psicológica.

💡 Consejo: Combínalo con tarjetas de estado de ánimo creativas o una tabla de sentimientos sencilla para que sea más visual.

Círculos de toma de decisiones inclusivos

Objetivo: Tomar decisiones de forma transparente, participativa y basada en la confianza, valorando todas las opiniones.

Grupo objetivo: Equipos de entre 5 y 20 personas, entre personal, voluntarios o líderes juveniles.

Duración: 60-90 minutos por sesión.

Cómo funciona:

1. Establecer intenciones y reglas: acordar principios compartidos: una persona habla a la vez, escuchar activamente, buscar soluciones.
2. Presentar el tema: el facilitador expone el tema de forma clara y neutral.
3. Ronda de perspectivas: Cada persona comparte brevemente lo que le importa y cualquier inquietud que tenga.
4. Recopilar propuestas: se enumeran las ideas; las que se superponen o son compatibles se combinan.
5. Verificación de consentimiento: en lugar de votar, usa: 👍 de acuerdo, 🤝 puedo aceptarlo, ⚠️ me opongo. Si aparecen objeciones, ajusta hasta que todos den su consentimiento.
6. Confirmar y asignar: resumir la decisión, indicar quién hace qué y establecer una fecha límite.
7. Reflexiona – Ronda final rápida: "¿Cómo te sentiste durante este proceso?"

Por qué funciona:

- Garantiza la igualdad de participación y la transparencia.
- Fomenta la empatía, la responsabilidad y el sentido de pertenencia al equipo.
- Crea una cultura de diálogo en lugar de jerarquía.

💡 Consejo: Utiliza un objeto sencillo que sirva de guía para controlar los giros y mantener la concentración.

El liderazgo transformador e inclusivo comienza dentro de la organización: a través de las relaciones cotidianas, las decisiones compartidas y un entorno donde todos se sientan valorados y con la confianza para contribuir. El crecimiento no se limita a proyectos o eventos públicos; comienza con la forma en que los equipos se comunican, reflexionan y aprenden juntos. Esta sección presenta métodos prácticos para fomentar una cultura interna saludable donde el liderazgo se distribuye, el aprendizaje es continuo y la inclusión se convierte en un instinto, no en una obligación. Al desarrollar la empatía, la transparencia y la responsabilidad compartida dentro de nuestros equipos, creamos las condiciones para un liderazgo auténtico y a largo plazo que se extiende naturalmente a las comunidades a las que servimos.

Cuando las organizaciones practican la inclusión y la transformación internamente, se convierten en laboratorios vivientes de los valores que promueven externamente. Cada reunión de personal, intercambio de mentores o círculo de reflexión se convierte en un pequeño acto de desarrollo del liderazgo. Al invertir en relaciones, comunicación y seguridad emocional, no solo fortalecemos nuestros equipos, sino que construimos ecosistemas resilientes de aprendizaje y cuidado que inspiran a cada joven que se une a ellos.

CONCLUSIÓN

El liderazgo juvenil inclusivo no es una meta fija, sino un proceso continuo de aprendizaje, reflexión y adaptación. Requiere conciencia, tiempo y la voluntad de cambiar nuestra forma de trabajar con los jóvenes. Los capítulos de este folleto demuestran que la inclusión no es un principio abstracto, sino que se construye mediante acciones pequeñas y concretas que hacen posible la participación de todos.

A lo largo de estas páginas, destacan varios mensajes.

En primer lugar, el liderazgo no se trata de títulos ni jerarquías. Se trata de responsabilidad compartida y de la capacidad de escuchar, coordinar y actuar en conjunto. Cuando se confía en que los jóvenes tomen la iniciativa, incluso a pequeña escala, desarrollan un sentido de pertenencia que los beneficia tanto a ellos como a sus comunidades.

En segundo lugar, la inclusión requiere intención. No se produce automáticamente, ni siquiera en organizaciones con buenas intenciones. Los trabajadores juveniles y educadores deben identificar y eliminar activamente las barreras —ya sean estructurales, culturales o prácticas— para garantizar que ningún joven quede excluido.

En tercer lugar, el liderazgo puede y debe aprenderse. Los métodos, herramientas y reflexiones de esta publicación están diseñados para facilitar ese aprendizaje en contextos reales de trabajo con jóvenes: reuniones, talleres, intercambios, proyectos escolares e iniciativas comunitarias.

En conjunto, los capítulos conforman un ciclo completo de práctica:

- desde la comprensión de los valores y actitudes que sustentan el liderazgo inclusivo;
- construir estructuras y herramientas de diálogo que hagan que la participación sea justa;
- a reflexionar sobre los resultados, dar retroalimentación y usar la tecnología de manera responsable.

Cada sección puede utilizarse por separado, pero su verdadero potencial reside en su aplicación conjunta. Por ejemplo, una organización juvenil que utilice las herramientas participativas del Capítulo 4, las combine con el microliderazgo del Capítulo 6 y aplique los principios de retroalimentación del Capítulo 8, experimentará de forma natural un cambio: de una facilitación vertical a un liderazgo cocreado.

En el trabajo diario con jóvenes, esta transformación suele comenzar con pequeños pasos: invitar a los participantes más introvertidos a liderar un debate, rotar los roles de facilitación, ofrecer opciones de participación híbridas o pedir a los jóvenes que diseñen parte de un proyecto. Con el tiempo, estos pasos cambian la cultura del grupo, haciéndolo más abierto, equitativo y resiliente.

El enfoque del Liderazgo Juvenil Transformador se basa en la creencia de que todos tienen la capacidad de liderar cuando se les brinda la oportunidad y el apoyo necesarios. Los trabajadores juveniles actúan como catalizadores, no como directores, creando espacios seguros donde la iniciativa puede florecer, los errores forman parte del aprendizaje y el poder se comparte en lugar de protegerse. Este cambio de mentalidad es fundamental para una inclusión sostenible.

Para las organizaciones, adoptar un liderazgo inclusivo también es un camino hacia el crecimiento a largo plazo. Un liderazgo diverso aporta nuevas perspectivas, mayor motivación y una conexión más cercana con la realidad de los jóvenes a los que sirven. Mantiene la relevancia del trabajo con jóvenes en un mundo en constante cambio y fomenta la confianza entre generaciones.

Esperamos que este folleto sea más que una simple referencia: que se convierta en una herramienta útil en su práctica diaria. Úselo para planificar, reflexionar, cuestionar sus hábitos e iniciar conversaciones con sus equipos y participantes. Analicen cómo se manifiesta la inclusión en su contexto, qué barreras aún existen y qué pueden hacer mañana para fomentar un liderazgo más abierto.

El camino hacia un liderazgo inclusivo nunca termina, pero cada pequeña acción intencionada nos acerca más a él. Cuando los trabajadores juveniles, los educadores y los jóvenes aprenden, deciden y actúan juntos, el liderazgo deja de ser un privilegio y se convierte en una responsabilidad compartida.

Esa es la esencia del liderazgo juvenil transformador: no un modelo a seguir, sino una práctica viva que crece allí donde las personas eligen trabajar con empatía, valentía y colaboración.

Esta publicación se elaboró en el marco del proyecto Liderazgo Juvenil Transformador, cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea. Su contenido refleja la colaboración de organizaciones juveniles y profesionales de toda Europa que comparten un objetivo común: lograr un liderazgo más inclusivo, participativo y accesible para todos los jóvenes. Las experiencias, reflexiones y métodos aquí recopilados representan el espíritu de la cooperación europea en el trabajo con jóvenes y la convicción compartida de que la inclusión comienza con la acción.

Referencias

- *Conner, J. O., & Strobel, K. (2007). Leadership development: An examination of individual and programmatic growth. Journal of Adolescent Research, 22(3), 275-297. https://doi.org/10.1177/0743558407299698*
- *Ricketts, J., & Rudd, R. (2002). A comprehensive leadership education model to train, teach, and develop leadership in youth. Journal of Career and Technical -Education, 19(1), 7-17. https://doi.org/10.21061/jcte.v19i1.655*
- *Redmond, S., & Dolan, P. (2014). Towards a conceptual model of youth leadership development. Child & Family Social Work, 21(3), 261-271. https://doi.org/10.1111/cfs.12146*
- *Carter, E. W., Swedeen, B., Walter, M. J., Moss, C. K., & Hsin, C. T. (2011). Perspectives of young adults with disabilities on leadership. Career Development for Exceptional Individuals, 34(1), 57-67. https://doi.org/10.1177/0885728810387411*
- *Kahn, L., Hewes, S., & Ali, R. (2009). Taking the lead: Youth leadership in theory and practice. The Young Foundation. https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Taking-the-Lead-October-2009.pdf*
- *Nailion, A., Wetzsteon, L., Prescott, S., Smith, K. (2019). Special Olympics Unified Champion Schools. Inclusive Youth Leadership Training - Facilitator Guide. https://www.specialolympics.org/what-we-do/youth-and-schools/unified-champion-schools/inclusive-youth-leadership*
- *HoG (2025). Humans of Globe. The Evolution of Leadership: From Traditional Hierarchies to Agile Management. https://humansofglobe.com/the-evolution-of-leadership-from-traditional-hierarchies-to-agile-management/*
- *AIHR. Academy to Innovate HR. Participative Leadership. https://www.aihr.com/hr-glossary/participative-leadership/*
- *SALTO-YOUTH. (n.d.). Tool for reflective practice and professional development of Youth Work. https://www.salto-youth.net/tools/european-training-calendar/training/tool-for-reflective-practice-and-professional-development-of-youth-work.2729/*
- *Freire, P. (1970). Pedagogy of the oppressed. Herder and Herder.*
- *Sinek, S. (2019). Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't. Penguin.*
- *Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.*
- *Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.*
- *Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.*
- *Raelin, J. A. (2016). Leadership-as-practice: Theory and application. New York: Routledge.*
- *Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. International Journal of Management Reviews, 13(3), 251–269.*
- *Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (2013). Exploring leadership: For college students who want to make a difference (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.*

- *Dewey, J. (1938). Experience and education. New York: Macmillan.*
- *Edmondson, A. C. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken, NJ: Wiley.*
- *Bárta, O., & others (2023). Young women and political participation: Insights into barriers and opportunities. EU–Council of Europe Youth Partnership.*
- *Camino, L. (2005). Pitfalls and promising practices of youth–adult partnerships: An evaluator's reflections. Journal of Community Psychology, 33(1), 75-85.*
- *Checkoway, B., & Aldana, A. (2013). Youth participation and community change: An introduction. Childhood, 20(2), 341-347.*
- *Council of Europe. (2025). Young people from rural areas must have better access to rights and essential services says Committee of Ministers.*
- *Council of Europe. (2019). Council of Europe's co-management system of the youth sector. World Future Council – Future Policy Award Bronze Winner.*
- *Eurodesk Brussels Link. (2024, November 29). Overcoming Barriers to Youth Participation.*
- *Hart, R. (1992). Children's Participation: From Tokenism to Citizenship. Florence: UNICEF Innocenti Essays.*
- *Institute for Mental Health Youth Advisory Group. (2023). Youth Leadership for Urban Wellbeing: Supporting youth leaders to shape urban wellbeing (Place-based approaches). University of Birmingham & The Young Foundation.*
- *Kasper, G., & Pepin, C. (2020). A Reality Check on Nonprofit Co-Leadership. Stanford Social Innovation Review, 18(3), 42-47.*
- *Lavizzari, A., & Yurttagüler, L. (2023). Contemporary forms of young women's participation: priorities, challenges and ways forward?*
- *Organising Bureau of European School Student Unions (OBESSU). (2025). Needs of Rural Youth – Geographical Barriers (Inclusionary Activity Resource).*
- *Women Deliver. (2023). Equitable Youth Engagement and Co-Leadership.*
- *Youth Partnership EU–Council of Europe. (2020). Perspectives on youth: Young people's autonomy – Barriers and solutions*
- *Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). Appreciative inquiry: A positive revolution in change. Berrett-Koehler. https://www.researchgate.net/publication/237404587_A_Positive_Revolution_in_Change_Appreciative_Inquiry*
- *Council of Europe. (2020). Youth sector strategy 2030. Council of Europe Publishing. https://www.coe.int/en/web/youth/youth-strategy-2030#portlet_com_liferay_journal_content_web_portlet_JournalContentPortlet_INSTANCE_0a0LsK4HelO7*
- *European Youth Forum. (2020). Youth work in Europe: Policy and practice perspectives. https://www.youthforum.org/topics/youth-work*
- *Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice Hall.*
- *OECD. (2021). Engaging young people in evaluation: Learning from practice. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/engaging-young-citizens_2166378c-en.html*

- *UNESCO. (2022). Transforming education through youth engagement. UNESCO Publishing. https://www.unesco.org/sdg4education2030/en/articles/strengthening-meaningful-youth-engagement-education*
- *UNICEF. (2019). Youth participation and feedback mechanisms in programs. UNICEF Office of Innovation. https://www.unicef.org/youthledaction/resources-meaningful-youth-engagement*
- *Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. Applied Psychology: An International Review, 46(1), 5–34. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x*
- *boyd, d. (2014). It's complicated: The social lives of networked teens. Yale University Press.*
- *Camino, L., & Zeldin, S. (2002). From periphery to center: Pathways for youth civic engagement in the day-to-day life of communities. Applied Developmental Science, 6(4), 213–220. https://doi.org/10.1207/S1532480XADS0604_8*
- *Checkoway, B. (2011). What is youth participation? Children and Youth Services Review, 33(2), 340–345. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2010.09.017*
- *Checkoway, B., & Richards-Schuster, K. (2006). Youth participation in community evaluation research. American Journal of Evaluation, 27(3), 347–363. https://doi.org/10.1177/1098214006289386*
- *Couldry, N., & Hepp, A. (2017). The mediated construction of reality. Polity Press.*
- *Council of Europe. (2020). Youth work in the spotlight: A European policy overview. Strasbourg: Council of Europe.*
- *Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. Stanford Law Review, 43(6), 1241–1299. https://doi.org/10.2307/1229039*
- *de Rooij, E. A. (2012). Patterns of immigrant political participation: Explaining differences in types of political participation between immigrants and the majority population in Western Europe. European Sociological Review, 28(4), 455–481. https://doi.org/10.1093/esr/jcr010*
- *Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining "gamification." Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, 9–15. https://doi.org/10.1145/2181037.2181040*
- *Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. Harvard Data Science Review, 1(1). https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1*
- *Hart, R. A. (1992). Children's participation: From tokenism to citizenship. Florence: UNICEF Innocenti Research Centre.*
- *Ito, M., Martin, C., Pfister, R. C., Rafalow, M. H., Salen, K., & Wortman, A. (2020). Affinity online: How connection and shared interest fuel learning. NYU Press.*
- *Jenkins, H., Ito, M., & boyd, d. (2016). Participatory culture in a networked era: A conversation on youth, learning, commerce, and politics. Polity Press.*
- *Kiilakoski, T. (2018). Youth work and youth policy: Critical issues in youth participation. Journal of Youth Studies, 21(1), 1–15. https://doi.org/10.1080/13676261.2017.1357806*

- *Kiilakoski, T., & Kivijärvi, A. (2020). Youth participation in decision-making: A critical analysis of discourses and practices in Finland. Nordic Journal of Youth Research, 28(3), 301–317. https://doi.org/10.1177/1103308819831398*
- *Livingstone, S., & Sefton-Green, J. (2016). The class: Living and learning in the digital age. NYU Press.*
- *Livingstone, S., & Third, A. (2017). Children and young people's rights in the digital age: An emerging agenda. New Media & Society, 19(5), 657–670. https://doi.org/10.1177/1461444816686318*
- *Livingstone, S., Stoilova, M., & Nandagiri, R. (2019). Children's data and privacy online: Growing up in a digital age. London School of Economics and Political Science.*
- *Lundy, L. (2007). "Voice" is not enough: Conceptualising Article 12 of the United Nations Convention on the Rights of the Child. British Educational Research Journal, 33(6), 927–942. https://doi.org/10.1080/01411920701657033*
- *Pickard, S. (2019). Politics, protest and young people: Political participation and dissent in Britain in the 21st century. Palgrave Macmillan.*
- *Rhodes, J. E. (2002). Stand by me: The risks and rewards of mentoring today's youth. Cambridge, MA: Harvard University Press.*
- *Selwyn, N. (2012). Education in a digital world: Global perspectives on technology and education. Routledge.*
- *Shanahan, M. J. (2019). Youth social inequality and transitions to adulthood. Annual Review of Sociology, 45, 345–365. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073018-022615*
- *Tisdall, E. K. M. (2008). Is the honeymoon over? Children and young people's participation in public decision-making. International Journal of Children's Rights, 16(3), 419–429. https://doi.org/10.1163/157181808X311240*
- *UNESCO. (2018). A global framework of reference on digital literacy skills for indicator 4.4.2. Paris: UNESCO.*

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Transformative Youth Leadership: towards horizontal leadership models in youth work

2024-1-ES02-KA220-YOU-000251305

Transformative Youth Leadership: towards horizontal leadership models in youth work

Methodology in Youth Leadership

TRANSFORMATIVE YOUTH LEADERSHIP

Co-funded by the European Union