



# YouthReach



ALLER-VERS : TRANSFORMER  
LES CADRES POUR L'INCLUSION DE TOUS

PUENTES HACIA LAS SOLUCIONES

El enfoque cooperativo para resolver los retos del “outreach”

## Guía metodológica

Noviembre de 2023



Cofinancé par  
l'Union européenne



**UAB**  
Universitat Autònoma  
de Barcelona



Univerza v Ljubljani

Fakulteta za социално дело



**BOB**  
ZAVOD ZA IZOBRAŽEVANJE  
IN KULTURNE DEJAVNOSTI



**aretés**  
Spudoratamente

Andragoški center Republike Slovenije  
Slovenian Institute for Adult Education

Mestna Zavoda Prijenjajte Mladine Ljubljana  
**AG**

## AUTORÍA

Špelca BUDAL, Virginie POUJOL (LERIS: Laboratoire d'études et de recherche sur l'intervention sociale / (FR), [www.leris.org](http://www.leris.org))

Angelina SÁNCHEZ MARTÍ (UAB: Universitat Autònoma de Barcelona / Universidad Autónoma de Barcelona (ES), [www.uab.es](http://www.uab.es))

Andreja DOBROVOLJC (ACS: Andragoški center Republike Slovenije / Instituto Esloveno de Educación de Adultos (SI), [www.acs.si](http://www.acs.si))

Tadeja KODELE, Klavdija KUSTEC (UL: Univerza v Ljubljani - FSD: Fakulteta za socialno delo / Universidad de Liubliana - FSD: Facultad de Trabajo Social (SI), [www.uni-lj.si](http://www.uni-lj.si), [www.fsd.uni-lj.si](http://www.fsd.uni-lj.si))

Barbara BABIČ, Sara RODMAN (BOB: Zavod za izobraževanje in kulturne dejavnosti / Instituto de Educación y Actividades Culturales (SI), [www.zavod-bob.si](http://www.zavod-bob.si))

Tanja POVŠIČ (MZPML: Mestna zveza prijateljev mladine Ljubljana / Asociación Municipal de Amigos de la Juventud de Liubliana (SI), [www.mzpm-ljubljana.si](http://www.mzpm-ljubljana.si))

Gordana BERC, Marijana MAJDAK (UNIZG: Sveučilište u Zagrebu - Pravni fakultet - Odjel za Socialni rad / Universidad de Zagreb - Facultad de Derecho: Departamento de Trabajo Social (HR) [www.unizg.hr](http://www.unizg.hr))

Ana Maria MUNJAKOVIĆ (Udruga Aktivni građani / Asociación de Ciudadanos Activos, Zagreb (HR), <https://aktivnigradani.hr/>)

Valeria FERRARINI, Giovanna MACIARIELLO (Aretes Societa Cooperativa: Laboratorio de investigación (IT) [www.areztes.it](http://www.areztes.it))



Este trabajo tiene licencia de Atribución-No Comercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visite: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....   | 4  |
| Presentación del proyecto y enfoque filosófico.....   | 4  |
| <b>Objetivos generales</b> .....  | 5  |
| <b>¿A quién va dirigida esta guía?</b> .....  | 6  |
| <b>¿Cuáles son las condiciones para ponerlo en marcha?</b> .....  | 8  |
| <b>La metodología en cinco etapas en pocas palabras</b> .....   | 9  |
| PASO 1: Seleccionar un grupo destinatario, identificar las carencias y las partes interesadas.....  | 12 |
| PASO 2: Outreach para evaluar las necesidades detectadas y movilizar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones .....                 | 15 |
| PASO 3: Comprender y analizar.....  | 18 |
| PASO 4: Intermediar, cooperar y diseñar .....   | 20 |
| PASO 5: Aplicar, observar y desarrollar.....  | 22 |
| Ilustración detallada de las 5 etapas en cada país .....  | 26 |
| En Francia .....  | 26 |
| En Eslovenia .....  | 29 |
| En Croacia .....  | 32 |
| En Italia.....  | 34 |
| En España.....  | 36 |
| Herramientas.....   | 38 |
| PASO 1: Seleccionar un grupo destinatario, identificar las carencias y las partes interesadas.....  | 38 |
| <b>“Minicuentos”</b> (lectura compartida de situaciones) .....  | 38 |
| <b>“Mapa del territorio</b> .....   | 39 |
| <b>“ Herramienta de cartografía de las partes interesadas</b> .....   | 39 |
| PASO 2: Outreach para evaluar las carencias detectadas y movilizar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones .....                   | 40 |
| <b>“Sueños e Ira”</b> .....   | 40 |
| Quién, Dónde, Cómo, Cuándo, Por qué: <b>“WWWWHW”</b> .....  | 41 |
| <b>Taller 1: “Creación de una estrategia para movilizar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones”</b> .....                         | 42 |
| <b>Taller 2: “Creación de una estrategia para movilizar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones”</b> .....                         | 43 |
| PASO 3: Comprender y analizar .....   | 44 |
| <b>Taller 2: “Empecemos”</b> .....  | 45 |
| <b>“ Analizar y deliberar sobre situaciones incómodas</b> .....   | 46 |
| PASO 4: Intermediar, cooperar y diseñar .....   | 48 |
| <b>Una “herramienta de intermediación”</b> para ayudar a tener en cuenta las diferentes culturas institucionales o sociales: intermediario, traductor, etc. ..... | 48 |
| <b>“Diseñar la herramienta de acción”</b> .....   | 49 |
| <b>“Globo aerostático”</b> .....  | 50 |
| <b>“Redactar un contrato de cooperación”</b> .....  | 51 |
| PASO 5: Aplicar, observar y desarrollar .....   | 52 |

|   |    |
|---|----|
| <b>“Los 6 sombreros de Bono”</b> .....                          | 52 |
| <b>“Informe colectivo”</b> .....                                | 53 |
| <b>“Plan de acción para la publicación de resultados”</b> ..... | 54 |

# Introducción

## Presentación del proyecto y enfoque filosófico

Esta metodología se desarrolló en el marco de un proyecto europeo Erasmus+ titulado: **Youthreach<sup>1</sup>: Inclusive and Transformative Frameworks for All**. El objetivo del proyecto era mejorar la alineación de tres dimensiones clave: las políticas sociales, la formación y las prácticas sobre el terreno, para responder eficazmente a las necesidades de los jóvenes. Para lograrlo, experimentamos con nuevas prácticas profesionales. Al mismo tiempo, nuestros esfuerzos se han dirigido a la formación de los futuros profesionales que trabajan con jóvenes, con el objetivo de fomentar prácticas de intervención social más acordes con las necesidades expresadas por los individuos. Además, hemos tratado de renovar el papel de la intermediación social, facilitando la evolución de las respuestas públicas a las necesidades sociales.

Uno de los desafíos que encontramos se deriva de las disparidades o “lagunas” entre la concepción de los mecanismos de acción pública y su implementación. Esto se debe principalmente al carácter técnico y a la compartimentación de estos mecanismos, así como a la complejidad de las situaciones de los jóvenes. Como señala Bertrand Ravon<sup>2</sup> :

*Es importante transformar las quejas sobre lo que va mal en una pregunta ética. Tenemos que recuperar la importancia de la deliberación en torno a situaciones embarazosas. Esto significa observar lo que funciona sobre el terreno, basándose en los “acuerdos” que se construyen en la acción.*

Se trata, pues, de establecer “espacios de reflexión, análisis, despliegue o falsificación de ideas”. Se trata de formular preguntas y buscar distintas formas de responderlas, e incluso de abrir nuevas vías que sean nuevas preguntas. No se trata de encontrar la verdad, sino de buscar el bien común a través de la buena voluntad de los participantes<sup>3</sup>. Este proceso se llevó a cabo en colaboración con jóvenes, profesionales que trabajan con jóvenes y responsables políticos, y esta guía es el fruto de ese trabajo.

<sup>1</sup> Una contracción entre Youth y Outreach.

<sup>2</sup> Ravon B., Vidal-Naquet P., "Les épreuves de professionnalité, entre auto-mandat et délibération collective. El ejemplo del trabajo social", Rizoma, mayo de 2018.

<sup>3</sup> <https://www.ethique-politique.fr/disputatio-debat-contradictoire/>

## Objetivos generales

Desde este punto de vista, esta guía no es una herramienta de apoyo a los jóvenes, no es una guía para organizaciones comunitarias, no es una herramienta de información para jóvenes, no es una guía de outreach. Es todas ello a la vez.

**Se trata de una herramienta de intermediación social que analiza los servicios y derechos existentes teniendo en cuenta las aportaciones de los jóvenes. Su principal objetivo es identificar soluciones a las disfunciones de los servicios de ayuda mediante la utilización de retroalimentación de la práctica del outreach.** En lugar de centrarse únicamente en los propios jóvenes, los profesionales trabajan con ellos en varias etapas para evaluar los distintos resultados. Sirve de guía para abordar los retos a los que se enfrentan los profesionales a la hora de ayudar a personas con problemas específicos. La práctica del outreach desempeña un papel central en la resolución de las lagunas identificadas como problemáticas por los profesionales que trabajan con jóvenes, y en el desarrollo de soluciones a estas lagunas.

**Esta herramienta está concebida para reconocer la experiencia de los jóvenes** (ayudarles a convertirse en actores, sensibilizarles, enseñarles a descifrar información y permitirles percibir un ecosistema de actores). Los jóvenes participan activamente como expertos a lo largo de todo el proceso (se les presenta el trabajo y ellos proporcionan sus aportaciones y comentarios). Hay un intercambio continuo de perspectivas a lo largo del proceso desde el punto de vista de los profesionales que trabajan con los jóvenes, la institución y los jóvenes.

**Su objetivo es cambiar la actitud de los agentes implicados** (profesionales que trabajan con jóvenes, responsables políticos, partes interesadas y jóvenes), fomentando un enfoque más colaborativo y centrado en la juventud.

## ¿A quién va dirigida esta guía?

Esta guía va dirigida a las siguientes personas:

✓ **Profesionales** experimentados **que trabajen con jóvenes** y tengan experiencia previa en las siguientes áreas:

- Trabajar con grupos objetivo,
- Abordar problemas sociales,
- Realizar análisis de las necesidades locales,
- Facilitar talleres,
- Aplicar estrategias de outreach.

✓ **A jefes de servicio o directivos que** deseen mejorar su adecuación a las necesidades de los jóvenes.

Y para ellos, esta guía puede utilizarse para desarrollar **un enfoque integrado** de la práctica profesional, o bien **un enfoque caso por caso** para mejorar o desarrollar **los servicios, es decir**, puede **facilitar la evaluación reflexiva de los servicios**, fomentando una mentalidad de mejora continua, ya sea de forma continua o a través de sesiones anuales de supervisión.

- Esto anima a los profesionales **a adoptar una perspectiva holística que se adapte a** diferentes contextos, cuestiones, problemas, sujetos, grupos, prácticas y asociaciones, teniendo en cuenta diversos aspectos del outreach.
- Puede **estimular el pensamiento innovador y la resolución creativa de problemas**, inspirando a los profesionales a explorar estrategias y enfoques alternativos para servir incluso a las comunidades más remotas. Para los nuevos en el campo del outreach, es una oportunidad de introducir nuevas perspectivas.
- Puede utilizarse como parte de una **estrategia de colaboración con socios locales**. Los profesionales pueden beneficiarse de la colaboración con partes interesadas como miembros de la comunidad, organizaciones y expertos de su entorno local.
- Además, es útil para **pasar de un diseño centrado en los comentarios de los usuarios a una toma de decisiones colectiva basada en el análisis de los datos existentes**.

Además, para las personas participantes, **puede generar conciencia y enfatizar la importancia de la divulgación y su impacto potencial en las comunidades**. Al proporcionar una visión general de los desafíos y oportunidades asociados con el outreach, ayuda a las personas a reconocer la importancia del outreach y los beneficios que puede aportar.



## La guía pretende...

- ✓ **Mejorar la práctica:** profesionales de la educación y la formación y trabajadores sociales pueden utilizar esta metodología para mejorar su trabajo.
- ✓ **Fomento de la apropiación y la co-construcción:** Al implicar a los miembros de la comunidad en los procesos de diseño y toma de decisiones, se hace posible comprender mejor sus necesidades, preferencias y aspiraciones, que luego pueden incorporarse al desarrollo de los servicios de outreach.
- ✓ **Respuesta a diversos retos:** esta metodología puede implementarse en diversos contextos en los que los profesionales se enfrentan distintos desafíos.
- ✓ **Acortar la brecha entre la teoría y la práctica:** esta metodología es relevante para universidades e investigadores, ya que proporciona un marco para la colaboración y el intercambio de conocimientos en el estudio de las prácticas de outreach. También proporciona un enfoque estructurado para que los estudiantes diseñen, implementen y evalúen iniciativas de outreach con problemas del mundo real. Los estudiantes podrían recibir formación para poner a prueba esta metodología y actuar como evaluadores imparciales de terceros. También es beneficioso para los formadores, ya que facilita la integración de la resolución colaborativa de problemas en el aula.
- ✓ **Fomentar un enfoque colectivo:** Diseñada principalmente para organizaciones o grupos de profesionales en lugar de individuos, esta metodología reconoce la importancia de la coordinación y las tareas organizativas. Es preferible llevar a cabo talleres en parejas o grupos. Al aplicar esta metodología de manera colectiva, grupos de profesionales u organizaciones pueden trabajar juntos para lograr un impacto colectivo.
- ✓ **Facilitar el intercambio de prácticas:** los trabajadores sociales pueden aprender de las experiencias de los demás, compartir sus propias ideas y participar en un proceso colaborativo de intercambio de conocimientos.

## Hazte las preguntas correctas: ¿Cuáles son las condiciones para ponerlo en marcha?

Antes de profundizar en la metodología propiamente dicha, es fundamental explicar cómo y en qué condiciones debe aplicarse. Esto implica abordar los puntos que preceden a la aplicación de este enfoque y comprender lo que está en juego.

✓ **Comprender los pasos preparatorios:** Antes de profundizar en la metodología en sí, es fundamental explicar cómo y bajo qué condiciones se debe implementar. Esto implica abordar las preguntas que preceden a la aplicación de este enfoque y comprender los factores contextuales en juego.

✓ **Selección del público objetivo:** A la hora de seleccionar el público objetivo, tenga en cuenta los siguientes puntos:

- Los profesionales que trabajan con jóvenes suelen tener relaciones existentes con grupos específicos debido a sus afiliaciones institucionales. En los casos en que existan diferentes públicos objetivo dentro de la misma institución, es esencial llegar a un consenso sobre el grupo en el que centrarse.
- Las conclusiones sobre las disfunciones en el acceso a los derechos pueden proceder de observaciones realizadas durante las actividades de outreach o identificadas independientemente de este trabajo. Sin embargo, es el trabajo real sobre el terreno el que permitirá comprobar y resolver estas lagunas.

✓ **Definir el papel y las intenciones de cada actor implicado** (profesionales que trabajan con jóvenes, responsables de la toma de decisiones, partes interesadas y jóvenes) en el proceso, describiendo sus responsabilidades y objetivos.

✓ **Trabajar en el apoyo y la aprobación dentro de su organización:** Asegúrese de que existe apoyo y aprobación dentro de su propia organización para aplicar la metodología. Esto puede incluir:

- Comunicar y negociar los beneficios y objetivos de la metodología con los principales responsables de la organización.
- Trabajar con colegas y superiores para llegar a un consenso sobre su adopción.
- Establecer un plan para obtener los recursos y el apoyo necesarios para aplicar la metodología con eficacia.

✓ **Es útil contar con al menos dos profesionales** que lleven a cabo la metodología para que se complementen entre sí o, en caso de circunstancias imprevistas, el proceso no se vea interrumpido.

✓ Antes de la implementación, es una buena idea **hacer un plan detallado con un cronograma** que contenga:

- Todas las tareas planificadas para cada paso, incluidas las reuniones programadas con los distintos actores.
- Un cronograma para la implementación de la metodología.
- Información sobre quién implementa cada paso.

Esto permite que todos los actores invitados sepan cuándo y durante cuánto tiempo se aplicará la metodología. Al abordar estas consideraciones y buscar la alineación con su organización, puede allanar el camino para una implementación exitosa de la metodología, lo que le permitirá cerrar brechas de manera efectiva y encontrar soluciones que beneficien al público objetivo elegido.

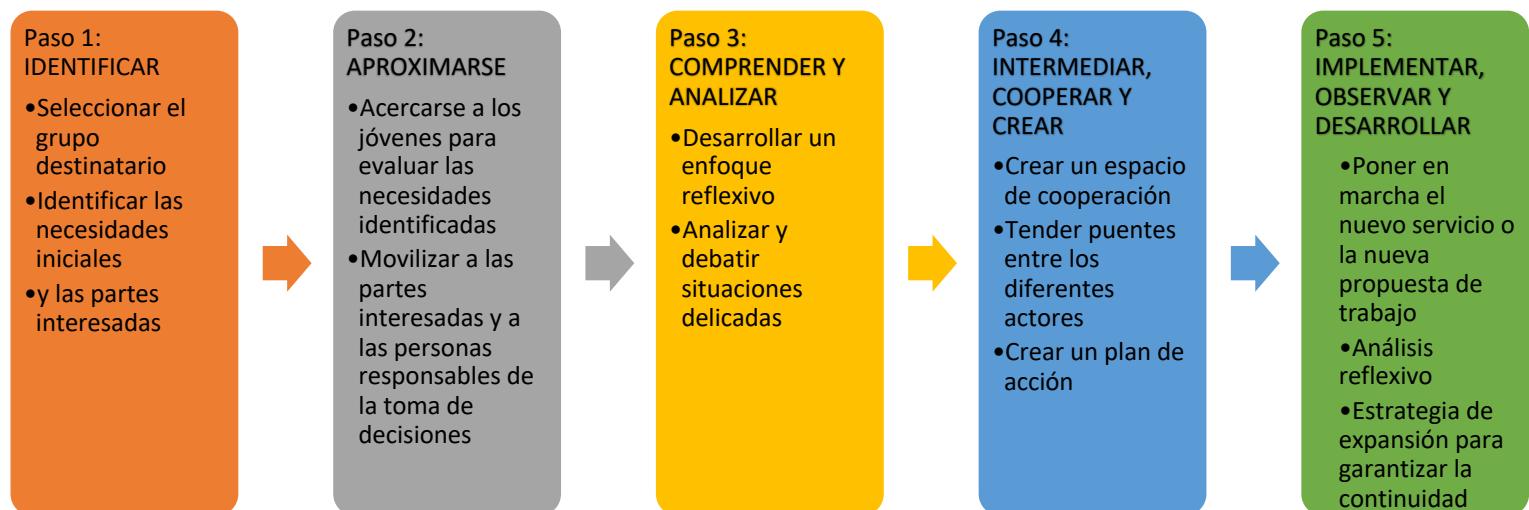
✓ **Talleres y Reuniones:** Es importante que, durante toda la duración de los talleres o reuniones, el facilitador deje margen para la flexibilidad y ajuste los talleres a lo largo del proceso. Además, la persona responsable de liderar la reunión debe tener experiencia previa de trabajo con distintos grupos de personas.

✓ Si la gente no participa en todos los talleres, ¡no hay problema! Pero entonces será necesario asegurarse de que se transmiten los antecedentes para que haya una base común. Es fundamental **pedir regularidad por parte de las personas involucradas en el proceso** y asegurar la transmisión a las personas recién llegadas repitiendo lo que sea necesario para sentar bases comunes.

## La metodología en cinco etapas en pocas palabras

El principal objetivo de esta guía metodológica es presentar un enfoque integral, paso a paso, de la colaboración con los jóvenes y las instituciones. El objetivo es identificar y tratar las situaciones insatisfactorias que afectan a los jóvenes, desarrollar respuestas adecuadas a sus necesidades o mejorar las existentes de forma cooperativa. Este enfoque tiene por objeto proporcionar apoyo a los jóvenes y a las instituciones públicas y privadas que operan en este ámbito. No se trata sólo de un marco metodológico, sino también de un punto de vista ético, que ha sido respaldado por todos los socios del proyecto Youthreach. En el centro de esta filosofía está **el énfasis en el acceso equitativo a los derechos y la justicia social**. También permite a los jóvenes comprender los sistemas que les rodean e influir en ellos.

Este proceso se desarrolla en cinco etapas, que describimos detalladamente a continuación y resumimos aquí:



Se describe cada etapa, especificando los objetivos, las personas involucradas, la metodología, las herramientas (que se detallan en el apéndice), consejos y trucos e ilustraciones de los experimentos realizados en cada país.

#### Más información:

✓ En cada sección, si desea profundizar en un tema concreto, se le guiará a la sección correspondiente de las otras 2 producciones del proyecto:

- Programa de formación: **Construir puentes para un enfoque sistémico de “outreach”**.
- Kit Pedagógico: **Puentes hacia las soluciones en (Y)out(h)reach: Teoría, método y ejemplos**.

**Glosario:**

**Responsables de la toma de decisiones:** Se refiere a cualquier profesional o cargo electo que tiene poder de decisión sobre las medidas que deben tomarse. Persona que participa en la evaluación de las opciones de decisión y en el proceso de elección. Las personas que no toman decisiones, pero que son relevantes para el proceso de resolución de problemas, se denominan partes interesadas.<sup>4</sup>

**Partes interesadas:** Las personas que no son responsables de la toma de decisiones pero que son relevantes para el proceso de resolución de problemas se denominan partes interesadas. Las partes interesadas incluyen una variedad de personas y organizaciones (jóvenes, organizaciones juveniles y de otro tipo, investigadores, representantes electos, etc.) a las que se puede invitar a participar en el proceso. Su participación es decisiva para agilizar el proceso de aplicación, como ha demostrado la experiencia.

**Actores** es un término genérico que se refiere tanto a los responsables de la toma de decisiones como a las partes interesadas.

**Profesionales que trabajan con jóvenes:** Esta categoría incluye una serie de profesionales que interactúan con los jóvenes y contribuyen a su desarrollo. Entre ellos figuran los trabajadores sociales, los educadores sociales, los educadores de adultos y los monitores juveniles, todos ellos desempeñan un papel esencial en la ayuda y la orientación a jóvenes.

**Participación:** La participación significa implicación y compromiso activos en los procesos de toma de decisiones y su ejecución. Destaca la importancia de los esfuerzos de colaboración y las contribuciones de las distintas partes interesadas para lograr los resultados deseados.

**Lagunas:** deficiencias observadas entre las necesidades de los jóvenes y las respuestas administrativas y técnicas aportadas.

<sup>4</sup> [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-5599-5\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-5599-5_9)

# Puentes hacia soluciones: Las 5 etapas detalladas

## PASO 1: Seleccionar un grupo destinatario, identificar lagunas y las partes interesadas

### Objetivos

1. Seleccionar el grupo destinatario.
2. Identificar las necesidades no cubiertas, las carencias, las dificultades de acceso a los servicios sociales y los derechos y palancas para acceder a ellos.
3. Identificar a las partes interesadas (jóvenes, organizaciones juveniles y de otro tipo, investigadores, responsables de la toma de decisiones, representantes electos, etc.)

### ¿A quién implica?

Profesionales que trabajan con jóvenes (miembros de una o varias organizaciones privadas o públicas)

### Metodología

El PASO 1 le permitirá elegir el grupo destinatario con el que desea trabajar, es decir, personas que tienen dificultades para hacer efectivas su ayuda debido a disfunciones administrativas, técnicas o éticas, e identificar la brecha entre las necesidades del grupo destinatario y los servicios correspondientes. En el PASO 2 tratará con más detalle estas brechas.

A continuación, hay que identificar a los posibles actores -responsables de la toma de decisiones y partes interesadas (jóvenes, organizaciones juveniles y de otro tipo, investigadores, representantes electos, etc.)- a los que se recurrirá llegado el momento, para que juntos puedan construir respuestas adaptadas a estas lagunas o mejorar las que ya existen.

### Contenido:

- 1 taller para profesionales que trabajan con jóvenes para:
  - Seleccionar el grupo destinatario y primer análisis de carencias
  - Identificar a las partes interesadas (jóvenes, organizaciones juveniles y de otro tipo, investigadores, responsables de la toma de decisiones, representantes electos, etc.)

### Herramientas

Herramienta para seleccionar el grupo destinatario y analizar e identificar disfunciones en los servicios de apoyo: **“Minihistorias”**.

Herramienta de mapeo para identificar a las partes interesadas (jóvenes, organizaciones juveniles y de otro tipo, investigadores, representantes electos, etc.): **“Mapa del territorio”** y **“Mapa de las partes interesadas”**.

### Trucos y consejos

En esta fase, se recomienda encarecidamente establecer un cronograma para los talleres o reuniones estructurados. Esto permite a los participantes anticiparse y saber de antemano cuándo tendrán lugar estos

eventos. También influye en las posibles ausencias en las reuniones, ya que los participantes pueden reservar las fechas. Por lo tanto, es importante establecer el calendario desde el principio para que este tiempo (“extra”) pueda incluirse en el trabajo diario.

La dificultad a la que nos enfrentamos al principio fue que no habíamos definido las fechas de los talleres, lo que complicó la implementación de los mismos. (Francia)

→ Es necesario identificar **profesionales que ya tengan experiencia continuada de trabajo con el grupo destinatario**, puesto que ya han establecido una relación de confianza. Esto es especialmente importante cuando se incluye al grupo destinatario en el proceso, o cuando los profesionales ya están familiarizados con las ideas y los retos del grupo destinatario.

*Antes de convocar a una reunión de profesionales que trabajan con un grupo objetivo específico, se recomienda incluir una sugerencia en la invitación que aiente a estos profesionales a preguntar directamente sobre las opiniones del grupo objetivo con respecto a sus desafíos más apremiantes, que deseen abordar. Este enfoque capacita al grupo objetivo y facilita su participación activa en futuras reuniones con los interesados. Es esencial que los desafíos que estamos intentando abordar provengan directamente del grupo objetivo. (Eslovenia)*

→ En caso de trabajar con un grupo, es necesario establecer **acuerdos de colaboración**. Ejemplo: escucharse unos a otros, no discriminar, etc.

→ El primer reto consiste en comprender **la red de individuos implicados y a los que hay que comprometer**. El segundo es comprender la progresión mediante la cual estos individuos deben participar en el proceso de intervención para lograr un resultado significativo. Mantener una atención constante a las relaciones personales dentro de un marco marcado por sesiones de trabajo en grupo (talleres) es el método de trabajo utilizado para analizar la situación, diseñar la intervención, gestionarla y supervisarla.

*‘El caso del joven con los nudillos de metal reveló de inmediato una complejidad relacional significativa debido al alto número de personas involucradas individualmente y a las diversas organizaciones públicas y privadas implicadas.’ (Italia)*

## Ejemplos concretos

### ITALIA

El estudio piloto realizado en Italia en el marco del proyecto Youthreach puso de relieve aspectos cruciales de la metodología de intervención. Esta metodología se puso a prueba en un entorno escolar de Italia, donde se produjo un angustioso incidente de violencia, perpetrado por un alumno contra otro. Este incidente provocó la estigmatización del agresor, al tiempo que impulsó a la víctima a autoexcluirse del sistema, sintiéndose desprotegida y abandonada. Esta experiencia puso de manifiesto la eficacia del taller de identificación. Tras un análisis en profundidad de la situación, se creó un mapa exhaustivo en el que se describían las personas potencialmente afectadas por el problema. Este mapa incluía a las principales partes interesadas, como las familias (especialmente las madres), los profesores, el coordinador de profesores, el director y los voluntarios de la escuela. La participación de estas partes interesadas en los debates del taller permitió un análisis detallado del caso y facilitó la identificación de las acciones necesarias. De manera crucial, el taller puso de manifiesto las diferentes necesidades sobre el terreno, permitiendo el diseño de una intervención que no sólo abordara el

comportamiento violento, sino que también evitara que la víctima se aislara. La fase inicial del proceso de outreach fue crucial para perfilar con precisión toda la estrategia de intervención.

Las tres primeras etapas permitieron cartografiar a las personas implicadas mediante una evaluación exhaustiva del sistema de necesidades y potencialidades sobre el terreno. Se elaboró un mapa preciso y estructurado de las personas potencialmente afectadas por el caso, incluyendo en particular a las familias (en particular las madres), el profesor, el coordinador de profesores, el director, los voluntarios de la escuela, etc. Este mapeo permitió identificar a las personas clave que debían participar en un análisis en profundidad de la situación, esencial para el diseño de la intervención. Las personas identificadas participaron en sesiones de trabajo en grupo (talleres de identificación), que permitieron una exploración detallada y una identificación clara de las necesidades y requisitos de todas las partes implicadas. El análisis puso de manifiesto necesidades latentes, en particular las del chico maltratado, cada vez más inmerso en un proceso de autoaislamiento debido a una percepción negativa y desprotectora de sí mismo.

### **Temas identificados en esta fase por cada país durante el proyecto:**

## Dos tipos de temas:

- ✓ Sobre las necesidades reales de los jóvenes.
  - ✓ Sobre problemas relacionados con las disfunciones de la organización actual y/o de decisiones políticas.

Temas tratados: Salud mental de los jóvenes, Discriminación de los jóvenes, Vivienda, Falta de apoyo a los jóvenes adultos, Necesidad de tender puentes, Escasa cooperación interdepartamental, Falta de apoyo a los profesores/consejeros, Límites a las posibilidades de intervención (sensación de derecho, falta de herramientas, falta de reconocimiento), Obstáculos administrativos (lentitud del sistema), Falta de cooperación con las escuelas.

## Más información

## Kit de herramientas pedagógicas:

## Tema 2.1/1: Enfoque de Youthreach y comprensión de “outreach”.

Tema 2.1/3: La relación laboral en el trabajo social con jóvenes

## Programa de formación:

2. Marco formal y legislativo del trabajo outreach con jóvenes
  7. Establecer relaciones basadas en la confianza en la práctica del outreach: analizar y reflexionar sobre su práctica para movilizar a los jóvenes desde una perspectiva multirreferencial.
  8. Derechos de los jóvenes y participación ética en el trabajo de outreach



## PASO 2: Outreach para evaluar las necesidades detectadas y movilizar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones

### Objetivos

1. Poner a prueba con los jóvenes las lagunas identificadas, las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones.
2. El objetivo para los jóvenes es animarlos a desempeñar un papel activo, fomentar la conciencia, enseñarles a descifrar la información y a comprender un ecosistema de actores.
3. Construir un argumento y una estrategia de movilización
4. Movilizar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones y aclarar el papel y las expectativas de cada uno.

### ¿A quién implica?

Profesionales que trabajan con jóvenes (miembros de una o varias organizaciones privadas o públicas)

Jóvenes (un grupo de jóvenes del público objetivo identificado)

### Metodología

Este paso te ayudará a comprobar las lagunas identificadas, las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones desde el punto de vista de los jóvenes. Aunque, como profesional que trabaja con jóvenes, tengas ideas sobre lo que debería mejorarse en el acceso a los derechos para jóvenes, es esencial empezar a trabajar en ello desde su punto de vista. Durante la primera etapa, habrás identificado las primeras disfunciones, que deberás presentar a los jóvenes en esta etapa para que puedan matizarlas, enmendarlas y reorientarlas.

Inicialmente, harás el taller con los jóvenes para identificar con ellos (desde su punto de vista) las situaciones insatisfactorias que viven en relación con los servicios (existentes e inexistentes).

A continuación, se organiza un taller con profesionales que trabajan con jóvenes, para profundizar en las lagunas detectadas con los jóvenes.

En segundo lugar, para poder movilizar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones, habrá que construir un caso y una estrategia que les permitan aceptar el planteamiento y considerarlo de su interés. Lo más importante es que todas las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones participen desde el principio y que se aclaren las funciones y expectativas de cada uno. Movilizar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones puede llevar tiempo, por lo que es importante incluirlo en la planificación. Como primer paso, les enviará una carta para informarles sobre el enfoque y, a continuación, aplicará la estrategia de compromiso que se haya ideado antes. Si el compromiso no tiene éxito, no se podrán llevar a cabo los siguientes pasos.

### Contenido:

- 1 reunión entre los animadores para preparar los talleres
- 1 taller con jóvenes
- 1 taller para profesionales que trabajan con jóvenes para profundizar en las lagunas detectadas con los jóvenes
- 1 reunión entre los facilitadores del enfoque para construir el caso y organizar la movilización

- 1 carta para informar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones sobre el proceso
- Aplicación de la estrategia de movilización

## Herramientas

### Para los jóvenes

- Herramienta para identificar las necesidades de los jóvenes - reconocer la ira y los sueños de los jóvenes, y darles el tema previamente identificado por los profesionales: **“Sueños e ira”**.

### Para las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones

- Herramienta: **“Creación de una estrategia para movilizar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones”**.
- Elaborar un boletín informativo sobre el proceso para los responsables de la toma de decisiones y las partes interesadas.

## Herramienta transversal

Herramienta de identificación de lagunas: Quién, Dónde, Cómo, Cuándo, Por qué **“WWWWHW”**.

## Trucos y consejos

→ **Apoyarse en la red establecida** para movilizarlos rápidamente y seguir construyendo una red estable.

*‘Al identificar posibles partes interesadas, es importante considerar no solo a aquellos con quienes ya tenemos conexiones establecidas, sino también a aquellos con quienes aún no tenemos lazos pero que son relevantes para abordar el problema en cuestión.’ (Eslovenia)*

→ **La duración del proyecto puede no coincidir con el tiempo que los jóvenes están dispuestos a dedicarle, así que cuéntales** la realidad para no decepcionarles (otros jóvenes se beneficiarán de sus comentarios).

→ **Desarrollar argumentos** para explicar a los jóvenes que necesitamos que mejoren los servicios que necesitan para apoyar su independencia.

*‘Muchos de los problemas a los que se enfrentan los jóvenes y muchos discursos hacia ellos están demasiado influenciados por un carácter moralista, lo que, contrariamente a lo que podría ser deseable, los hace más dependientes, débiles, infantiles e inmaduros. Por lo tanto, siendo conscientes de esto, necesitamos revertir la situación, y esto no puede lograrse sin su participación.’ (España)*

→ Destaca la **importancia de las relaciones de persona a persona y de mantener el contacto para la movilización**: fomentar las conversaciones en directo o por teléfono, los intercambios personales e individuales (nada de mensajes en grupo).

→ No olvides **tomar notas para presentar el trabajo realizado** con los jóvenes en la etapa 3!

*‘Para mejorar y asegurar la continuidad de las acciones implementadas, algunos profesionales explicaron cómo emplean estratégicamente el uso de relatos autobiográficos y autoetnografía como enfoque metodológico para reflexionar y analizar sus intervenciones en el ámbito social.’ (España)*

→ Un enfoque proactivo que involucre a las **partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones desde el principio de** los procesos de planificación y decisión es crucial si queremos lograr un cambio

*'El sociólogo del Servicio de Atención a las Relaciones de la escuela desempeñó un papel crucial en (...) facilitar un diálogo constructivo entre las dos madres, la madre del agresor y la madre de la víctima, además de (...) cerrar con éxito la brecha entre la escuela y la red más amplia de servicios sociales territoriales.' (Italia)*

## Ejemplos concretos

### FRANCIA

El objetivo de esta etapa era poner a prueba con los jóvenes las lagunas detectadas, junto con las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones. Tras identificar a un grupo de jóvenes interesados, se programaron talleres para poner de relieve las situaciones insatisfactorias relativas a los servicios existentes y no existentes desde el punto de vista de los jóvenes. Este proceso consistió en identificar las preocupaciones, aspiraciones y posibles soluciones de los jóvenes para remediar las situaciones insatisfactorias.

Para movilizar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones identificados en la etapa anterior, fue necesario construir un argumento y una estrategia que les permitiera adherirse al planteamiento y encontrar su interés. Varias organizaciones públicas y privadas participaron en el proyecto. Lo más importante era conseguir la implicación de todas las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones afectados por la cuestión, a fin de disponer de todas las claves para encontrar soluciones.

A continuación, nos pusimos en contacto con las partes interesadas y los responsables políticos para explicarles nuestro planteamiento e invitarles a colaborar con nosotros participando en los distintos talleres. El objetivo es examinar juntos los intereses de cada organización e institución, que funcionan de manera diferente, para co-construir soluciones a las situaciones encontradas e identificadas por los jóvenes.

También es fundamental aclarar las funciones y expectativas de cada agente implicado. Uno de los grupos que llevó a cabo el experimento temía que la cooperación que ya existía con las instituciones se viera comprometida si se introducía una tercera parte (los investigadores implicados). Por este motivo, es importante explicar desde el principio el papel y la posición de los responsables de los talleres. El objetivo es cuestionar el funcionamiento de los servicios existentes, no las organizaciones e instituciones implicadas. Esto es esencial si queremos establecer una base común para una cooperación eficaz, y el objetivo es trabajar sobre los problemas sin tomar partido.

## Más información

### Kit de herramientas pedagógicas:

Tema 2.1/3: La relación laboral en el trabajo social con jóvenes

Tema 2.2/3: Intermediación - Conciliar las necesidades de los jóvenes y las instituciones

### Programa de formación

6. Enfoques y métodos en el trabajo de outreach

7. Establecer relaciones de confianza en el outreach: analizar y reflexionar sobre su práctica para movilizar a los jóvenes desde una perspectiva multirreferencial.

10. Intermediación y cooperación

## PASO 3: Comprender y analizar

### Objetivos

1. Desarrollar un enfoque reflexivo centrado en el problema (y no en los individuos), basado en un enfoque sociológico.
2. Objetivos para los responsables de la toma de decisiones y las partes interesadas: Analizar y debatir situaciones delicadas.
3. Compartir situaciones problemáticas (no pertenecen sólo a los profesionales que trabajan con jóvenes o a los propios jóvenes)

### ¿A quién implica?

Profesionales que trabajan con jóvenes (miembros de una o varias organizaciones privadas o públicas)

Responsables de la toma de decisiones y partes interesadas identificadas como relevantes para el trabajo en el área problemática identificada.

### Metodología

Tras movilizar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones en la fase anterior, ésta será la primera vez que se trabaje con ellos. En primer lugar, presentarás el enfoque y todo lo que se ha hecho hasta ahora. Presentarás el objetivo del enfoque, los distintos encuentros entre profesionales y jóvenes y los problemas detectados.

El objetivo del taller con los responsables de la toma de decisiones y las partes interesadas es comprender y analizar las áreas problemáticas identificadas y analizar las barreras y palancas para la implementación de nuevos servicios o la remodelación de los existentes. A menudo hay barreras que creemos imposibles de superar, por lo que es importante crear un espacio en el que podamos hablar de las “situaciones incómodas” que pueden impedirnos ver las oportunidades.

### Contenido:

- 1 reunión entre los facilitadores para preparar el taller
- 1 taller con responsables de la toma de decisiones y partes interesadas
- Un acuerdo marco de cooperación

### Herramientas

Herramientas para “comprender y analizar el tema problemático”: “**Empecemos**” y “**Analizar y discutir situaciones incómodas**”

### Trucos y consejos

→ **Crear un marco para la libre expresión:** para permitir la libre expresión entre profesionales (directivos, trabajadores), a veces es necesario separar a los participantes con distintos niveles de responsabilidad. En este caso, puedes organizar dos talleres en paralelo y luego cruzar los resultados.

*‘Es importante crear un espacio para que todos los participantes escuchen diversos puntos de vista y definan una perspectiva más amplia.’ (Eslovenia)*

→ **Recuerda a los participantes que los estándares, reglamentos y procedimientos operativos son específicos de períodos históricos, son construcciones sociales y están destinados a evolucionar**, nos guste o no. Que

cuestionemos el funcionamiento de las cosas no significa que queramos cuestionarlo todo. El objetivo es mejorar y desarrollar el funcionamiento para que responda a las necesidades sociales.

*'Los asistentes a la reunión participaron en una discusión para compartir sus experiencias, desafíos y perspectivas. Este diálogo abierto les permitió reconocer la necesidad de políticas más flexibles y adaptables en los servicios sociales que consideren las cambiantes demografías de la comunidad, así como de los trabajadores sociales, y las necesidades únicas, por ejemplo, de los migrantes. Una trabajadora social, una mujer musulmana, preguntó: '¿Cómo podemos acompañar a estos niños si la primera persona que necesita ser entendida a veces soy yo? ¿Cómo les haces entender la importancia del proceso de recepción si no siempre te sientes bienvenida? ¿Cómo les explicas las oportunidades que pueden tener si las que tú tienes son limitadas?' (España)*

→ En esta fase, no dudes en **llamar a un investigador externo, que representará a una persona neutral** y ofrecerá análisis "objetivos" de las situaciones.

### Ejemplos concretos

#### ESLOVENIA

Organizamos dos talleres para identificar los principales problemas en el ámbito de la salud mental de los jóvenes y las posibles soluciones con profesionales de seis organizaciones.

1. El primer taller tuvo como objetivo delinejar el campo de la salud mental juvenil, abarcando los elementos clave de un trabajo efectivo en este ámbito, mejores prácticas, obstáculos encontrados en el trabajo en salud mental juvenil y cómo abordarlos. También se identificaron retos para el trabajo futuro.
2. El segundo taller pretendía concretar los desafíos asociados con el trabajo con jóvenes en el contexto de la salud mental e identificamos dos posibles desafíos específicos para llevar a cabo como parte de un experimento:
  - Conectar a las organizaciones sobre el terreno con los responsables de la toma de decisiones.
  - Abordar la falta de asistencia gratuita a largo plazo para los jóvenes

### Más información

#### Kit de herramientas pedagógicas:

Tema 2.2/1: Fomentar el pensamiento crítico entre los jóvenes y promover la defensa pública

Tema 2.1/2: Participación de los jóvenes

Tema 3/5: Enfoques de la creatividad

#### Programa de formación:

2. Marco formal y legislativo del outreach con los jóvenes
6. Enfoques y métodos en el outreach (con jóvenes)
9. Planificación, seguimiento y evaluación de proyectos comunitarios en el ámbito del outreach (a los jóvenes).
10. Intermediación y cooperación



## PASO 4: Intermediar, cooperar y diseñar

### Objetivos

1. Creación de un espacio de cooperación y definición de sus parámetros
2. Definir el contenido y la estructura de la acción
3. Fomentar la colaboración entre los distintos agentes
4. Crear un plan de acción

### ¿A quién implica?

Profesionales que trabajan con jóvenes (miembros de una o varias organizaciones privadas o públicas)

Jóvenes

Responsables de la toma de decisiones y partes interesadas

### Metodología

El objetivo de esta fase es diseñar la acción que se va a llevar a cabo. Para que la aplicación tenga éxito, es necesario asegurarse de que todas las partes interesadas y responsables implicados están de acuerdo en cómo trabajar juntos y en las condiciones para lograrlo. Por lo tanto, es necesario trabajar sobre las expectativas de cada actor y los límites de su participación. Determinar cuáles son los puntos en común permitirá establecer un diálogo constructivo para diseñar una acción conjunta (este trabajo ya se habrá iniciado en la etapa anterior).

El papel de intermediación en esta fase es crucial. Comprender a todos los actores implicados (sus obstáculos y palancas de participación), los problemas en juego, ser capaz de “traducir” los distintos puntos de vista sobre el problema común, etc., forma parte del proceso. Cuando se intenta adaptar e integrar una nueva forma de trabajar, suele haber mucha frustración, porque no es fácil cambiar rutinas diarias, posturas, etcétera. Por eso, la intermediación permite aceptar los cambios que hay que hacer para llegar a una solución común.

En esta fase hay que definir el contenido y la forma de la acción. En primer lugar, se diseñará la acción y, a continuación, deberás elaborar el plan de acción para su ejecución (plan de organización práctica: determinar quién hace qué).

A continuación, propones a todos los actores presentes que redacten un marco de cooperación. Se trata de un acuerdo de principio sobre las modalidades de trabajo que se pondrán en marcha: ¿cuál será el alcance de la acción? ¿Cuántas personas participarán? ¿Cuáles son las implicaciones para las organizaciones de servicios?, etc. Este documento no tiene valor jurídico, pero permite acordar colectivamente las bases de la cooperación. Puede ajustarse durante la ejecución.

### Contenido:

- 1 reunión entre facilitadores para preparar los talleres
- 1 taller con responsables de la toma de decisiones y partes interesadas
- 1 taller con jóvenes (presentación de la acción y *feedback*)
- 1 taller conjunto con jóvenes, responsables de la toma de decisiones y partes interesadas

### Herramientas transversales

- Una “herramienta de intermediación” para ayudar a tener en cuenta las diferentes culturas institucionales o sociales: intermediario, traductor, etc.
- Herramientas para el diseño de la acción: “Herramienta de diseño de la acción” o “Globo aerostático”.
- Herramienta para el acuerdo de cooperación: “Redacción de un acuerdo de cooperación”.

### Trucos y consejos

→ Si no es posible diseñar la acción todos juntos (jóvenes, responsables de la toma de decisiones y partes interesadas), puede hacerse en **dos talleres separados**. Primero con los responsables de la toma de decisiones y las partes interesadas y, a continuación, se pone a prueba la acción propuesta con los jóvenes para comprobar el significado de la acción desde su punto de vista y mejorarla.

*'A partir de las necesidades identificadas, trabajamos en los impulsores, primero en grupos separados, luego combinados, después votamos para elegir una acción en la que trabajar.' (Francia)*

→ La  **implicación de los profesionales que trabajan con jóvenes** (miembros de una o varias organizaciones privadas o públicas) es importante para que la acción sea cocreada.

*'Es importante que las organizaciones participen activamente en la experiencia. Los facilitadores de los talleres provinieron del mismo ámbito que las organizaciones involucradas en los talleres. La co-creación de la experiencia.' (Eslovenia)*

→ Es importante **hacer el plan de acción con todos los participantes** incluidos cuando se planea actuar sobre un problema. Todos deben conocer sus responsabilidades.

*'Una de las tareas principales que tenemos como profesionales es evitar intervenir desde una posición de estigma (y nuestras condiciones profesionales no siempre ayudan), dejando de lado comportamientos coercitivos y centrandonos en ser facilitadores y empáticos. Mientras tanto, debemos fomentar el desarrollo de las habilidades y responsabilidades del usuario, involucrándolos en el diseño de estrategias y programas para asegurar que respondan activamente a sus propias necesidades, con una participación activa.' (España)*

→ Es importante que el **plan sea realista y alcanzable**.

### Ejemplos concretos

#### ESLOVENIA

Organizamos dos talleres:

1. El primero se centró en el vínculo entre las organizaciones que implementan outreach y los responsables de la toma de decisiones. A partir de las necesidades y expectativas, se identificaron las organizaciones que implementan outreach con jóvenes y los responsables de la toma de decisiones. Se desarrolló la idea de crear una red de puntos de orientación (para apoyar a los monitores juveniles).
2. Empezamos el segundo taller con la intención de elaborar un plan concreto para implantar la red de puntos de consulta, pero durante el taller elaboramos un plan modificado y decidimos otros 2 objetivos para el experimento:
  - Creación de redes de trabajadores en el ámbito de la juventud,
  - Esforzarse por conseguir tratamientos psicoterapéuticos y psicológicos gratuitos para los jóvenes, mediante la obtención de vales de asistencia gratuita. Al mismo tiempo, un cuestionario sobre lo que impide a los terapeutas y profesionales prestar más ayuda a los jóvenes.

Hemos elaborado un plan detallado que incluye:

- Creación de una red de trabajadores juveniles en la plataforma Slack llamada Yolo Action.
- Preparación y aplicación de una carta de invitación (con cuestionario) que se enviará a los terapeutas para obtener vales para prestar apoyo biopsicosocial gratuito.

También hemos preparado un cronograma para todo el plan.

Esta etapa dio un giro inesperado durante el segundo taller, cuando pasamos del plan inicial de establecer puntos de consulta a la aplicación concreta, y durante el debate sobre la aplicación concreta, nos dimos cuenta de que quizás no fuera factible poner a prueba esta idea. Así que decidimos perseguir un objetivo diferente, que consistía en intentar conseguir brindar asistencia gratuita a los jóvenes.

**Acciones experimentales seleccionadas en cada país durante el proyecto:**

**Croacia:** Centralizar las preguntas de los jóvenes y facilitar intercambios rápidos → la creación de una plataforma impulsada por la Facultad de Trabajo Social, que está desarrollando un incubador social (HOME); esto implica que los estudiantes brinden asesoramiento en el ámbito social.

**Italia:** Trabajar con las escuelas para abordar la incomodidad en los centros educativos (grupos infantiles, peleas escolares).

**Francia:** Introducir un nuevo servicio para apoyar a los jóvenes adultos en el camino hacia la autonomía en respuesta al problema de la discontinuidad en la asistencia después de los 18 años.

**Eslovenia:** Establecer una plataforma para vincular organizaciones que trabajan en el campo entre sí y con los responsables de toma de decisiones, así como trabajar en la obtención de tratamiento psicoterapéutico y psicológico gratuito para los jóvenes, mediante vales para recibir asistencia gratuita.

**España:** Trabajo concreto sobre la resistencia interna: cómo los profesionales que trabajan con jóvenes interpretan las necesidades de los jóvenes y la ayuda que reciben en el contexto de las prácticas del outreach

**Más información**

**Kit de herramientas pedagógicas:**

Tema 2.1/3: La relación laboral en el trabajo social con jóvenes

Tema 2.2/3: Intermediación - Conciliar las necesidades de los jóvenes y las instituciones

Tema 3/5: Enfoques de la creatividad

**Programa de formación:**

4. Tender puentes entre los jóvenes y la sociedad: niveles de outreach (con jóvenes).
6. Enfoques y métodos en el trabajo de outreach (con jóvenes).
9. Planificación, seguimiento y evaluación de proyectos comunitarios en el ámbito del outreach (con jóvenes).
10. Intermediación y cooperación



## PASO 5: Aplicar, observar y desarrollar

### Objetivos

1. Ejecutar y observar la acción elegida
2. Reconocer las lecciones aprendidas del cambio de servicio y apoyar estos cambios.
3. Comprender el impacto en los jóvenes y las prácticas de apoyo
4. Crear una estrategia de expansión para garantizar la continuidad

### ¿A quién implica?

Todos los participantes

### Metodología

Poner en práctica la acción elegida puede llevar mucho tiempo. Es importante ponerla en marcha para poder observar si cumple los objetivos fijados y hacer una evaluación intermedia que permita ajustar la aplicación si es necesario. Durante esta fase, es importante evaluar la acción y preguntarse: ¿qué hay que dejar de hacer, continuar, mejorar o inventarse? Se trata de identificar las fortalezas y debilidades de la acción y formas de mejorarla. En función de los resultados de la evaluación, deberá elaborarse un nuevo plan de ejecución.

Una vez completada la implementación, la evaluación final nos permite conocer los éxitos (lo que ha funcionado bien, los puntos fuertes del proyecto o del recorrido colectivo), las decepciones (lo que no ha funcionado bien, los errores) y las ideas (pistas para el futuro, lo que hemos aprendido de nuestros errores).

La parte de evaluación es muy importante, ya que determinará si el servicio puesto en marcha va a continuar. El objetivo más importante es la continuidad de la acción puesta en marcha, por lo que la estrategia de expansión es crucial. ¿Están de acuerdo las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones en que el nuevo servicio debe aplicarse de forma continuada? ¿Es necesario aportar financiación para su puesta en marcha? ¿Qué acuerdos se han alcanzado entre las distintas partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones? Y así sucesivamente.

### Contenido:

- Una reunión entre facilitadores para preparar los talleres
- Un taller con responsables de la toma de decisiones y partes interesadas – intermedio, luego una evaluación final
- Un taller con los jóvenes -intermedio, luego una evaluación final
- O un taller con todos juntos (jóvenes, responsables de la toma de decisiones y partes interesadas) – intermedio, luego una evaluación final

### Herramientas transversales

- Herramienta de evaluación: “**Los 6 sombreros de Bono**” o “**Informe colectivo**”
- Herramienta: “**Plan de acción para la publicación de resultados**” (a escala nacional o europea)

**Trucos y consejos**

→ **No olvides informar a los jóvenes sobre los resultados y la implementación.** Esto puede hacerse por teléfono o viéndolos directamente. Se les puede invitar a una presentación, pero también se puede hacer de manera informal.

→ **Esta etapa puede durar varios meses, por lo que es importante controlar su progreso.** Te recomendamos que lleves un registro de acciones.

*'El aspecto más importante que surgió en esta fase fue la identificación precisa e inmediata de los elementos y métodos para monitorear la intervención. Se reconoció que sin la capacidad de llevar a cabo una monitorización concreta y consistente de las acciones implementadas, se vuelve difícil evaluar el progreso del fenómeno, analizar su evolución o regresión y planificar las acciones correctivas necesarias.'* (Italia)

→ **Es importante que conozcas la fecha de la reunión con antelación para** poder presentar los resultados de la acción a un público más amplio y específico.

*'La creación de un horario muy detallado con todas las fechas de reuniones y talleres por adelantado resultó ser crucial para un seguimiento constante de la evaluación y para garantizar la participación de todos.'* (Eslovenia)

→ Se recomienda encarecidamente que **continúe la comunicación entre los participantes** y que la idea siga "viva".

*'Es esencial tener mucha empatía y una gran capacidad para adaptarse a los cambios; insisto: mucha capacidad de adaptación para no caer en el estigma de juzgar a las personas, "ni los buenos son tan buenos ni los malos tan malos". Trabajamos con personas en situaciones muy delicadas, y se necesita mucha capacidad para escuchar activamente y que nos cuenten historias interminables sin detenerse.'* (España)

## Ejemplos concretos

### CROACIA

La puesta en marcha del experimento incluyó la defensa del trabajo social en las escuelas. Se celebraron varias reuniones con el Defensor del Menor, representantes de los Ministerios de Protección Social y Educación, y la Asociación de Trabajadores Sociales y Profesiones Afines.

Los resultados están aún por llegar, pero creemos que hemos dado un paso importante hacia la promoción del trabajo social escolar y Youthreach en Croacia.

En la fase final, evaluamos la viabilidad de nuestros objetivos. Aunque habíamos recibido información de que el Ministerio de Educación podría ser reacio a reconocer la necesidad de trabajadores sociales en las escuelas, conseguimos poner en marcha Youthreach en Croacia gracias a la colaboración con asociaciones y organizaciones no gubernamentales.

## Más información

### Kit de herramientas:

Tema 1/2: Políticas públicas actuales relativas a los jóvenes

Tema 2.2/4: Cooperación para el desarrollo de políticas de juventud

Tema 3/1: ¿Qué hacer en caso de problema y cómo evitarlo?

Tema 3/2: Apoyo no formal

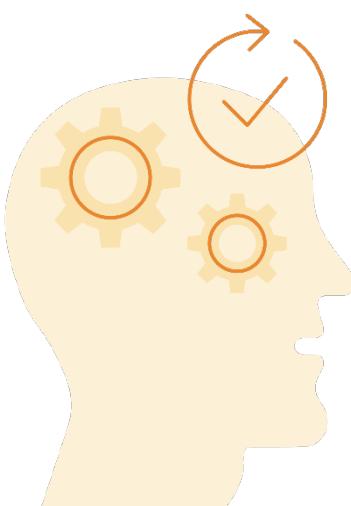
Tema 3/5: Enfoques de la creatividad

### Programa de formación:

6. Enfoques y métodos en el trabajo de outreach

9. Planificación, seguimiento y evaluación de proyectos de outreach

11. Outreach y transformación centrados en los grupos de jóvenes



# Ilustración detallada de las 5 etapas en cada país

## En Francia

### PASO 1

Esta etapa era importante para comprender el grupo objetivo de jóvenes con el que deseaban trabajar los agentes implicados en el experimento, así como para entender las cuestiones planteadas en relación con los servicios existentes. Los profesionales que participaron en el experimento conocían



bien los posibles grupos destinatarios y los retos a los que se enfrentaban. Este conocimiento facilitó la identificación de necesidades no satisfechas y lagunas en los servicios existentes. La importancia de que los profesionales conozcan bien al grupo destinatario es crucial para generar confianza con los jóvenes, de modo que puedan identificar las necesidades reales y las lagunas en el apoyo a los más desfavorecidos. Pero este conocimiento debe estar arraigado en las expresiones primarias de los propios jóvenes (por ejemplo, el ejemplo de la elección de la salud mental por el parlamento de la juventud en Eslovenia), en lugar de ser interpretado únicamente desde el punto de vista de los profesionales que trabajan con jóvenes. Saber que confiamos en la postura de los profesionales es esencial, porque este método requiere un enfoque crítico y ético y no debe dar por sentados los conocimientos previos.

Una vez identificados el grupo destinatario y las carencias en la asistencia, identificamos a los principales agentes locales (partes interesadas y responsables de la toma de decisiones) que podrían estar interesados en abordar el problema. Nos fijamos en sus ámbitos de implicación para comprender sus posibles motivaciones para participar en el proceso. Identificar a los agentes adecuados es crucial, ya que puede tener un impacto significativo en el éxito del enfoque.

### PASO 2

El objetivo de esta fase era poner a prueba con los jóvenes las carencias identificadas, las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones. Tras identificar a un grupo de jóvenes interesados, se programaron talleres para identificar situaciones insatisfactorias relacionadas con los servicios existentes y no existentes desde el punto de vista de los jóvenes. Este proceso consistió en identificar las preocupaciones, aspiraciones y posibles soluciones de los jóvenes para remediar las situaciones insatisfactorias.

Para movilizar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones identificados en la etapa anterior, fue necesario construir un argumento y una estrategia que les permitiera adherirse al planteamiento y encontrar su interés. Varias organizaciones públicas y privadas participaron en el proyecto. Lo más importante era conseguir la implicación de todas las partes interesadas y los

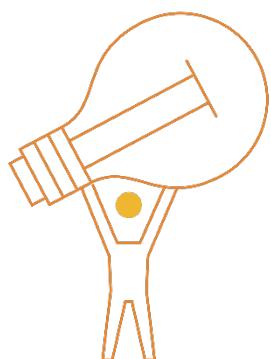
responsables de la toma de decisiones afectados por la cuestión, a fin de disponer de todas las claves para encontrar soluciones.

A continuación, nos pusimos en contacto con las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones para explicarles nuestro planteamiento e invitarles a colaborar con nosotros participando en los distintos talleres. El objetivo es examinar juntos los intereses de cada organización e institución, que funcionan de manera diferente, para coconstruir soluciones a las situaciones encontradas e identificadas por los jóvenes.

También es fundamental aclarar las funciones y expectativas de cada agente implicado. Uno de los grupos que llevó a cabo el experimento temía que la cooperación que ya existía con las instituciones se viera comprometida si se introducía una tercera parte (los investigadores implicados). Por este motivo, es importante explicar desde el principio el papel y la posición de los responsables de los talleres. El objetivo es cuestionar el funcionamiento de los servicios existentes, no las organizaciones e instituciones implicadas. Esto es esencial si queremos establecer una base común para una cooperación eficaz, y el objetivo es trabajar sobre los problemas sin tomar partido.

### PASO 3

En esta fase implicamos a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones. Decidimos no implicar a los jóvenes en esta parte, sino trabajar a partir de lo que ellos habían identificado. El objetivo era compartir las preocupaciones sobre las áreas problemáticas identificadas por los jóvenes con las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones.



El proceso comenzó con la presentación de los problemas y situaciones insatisfactorias identificados por los jóvenes, así como con el mapeo de los actores y la identificación de las palancas y obstáculos trabajados con ellos. Se animó a los participantes a reflexionar sobre las cuestiones planteadas y los retos de los actuales procesos de resolución. Después, intentamos comprender el margen de maniobra existente. Para ello, empezamos trabajando la deliberación en torno a situaciones delicadas para los responsables de la toma de decisiones. Se trata de observar sobre el terreno lo que funciona y lo que no, a partir de los “arreglos” que pueden construirse en el curso de la acción.

Los responsables del Département de l’Hérault (institución pública) que participaron en el estudio nos ayudaron a comprender los problemas detectados desde su punto de vista. Esto permitió comprender mejor las limitaciones de los servicios y apoyos existentes para los jóvenes, así como identificar las palancas disponibles dentro de las instituciones que no eran necesariamente conocidas por los profesionales del sector.

El riesgo en esta fase es que cambiemos las áreas problemáticas con respecto a las identificadas inicialmente por los jóvenes. Es importante estar atentos para mantener el hilo conductor inicial, para que el “outreach” siga siendo el traductor y el intermediario entre los jóvenes y las instituciones.

**PASO 4**

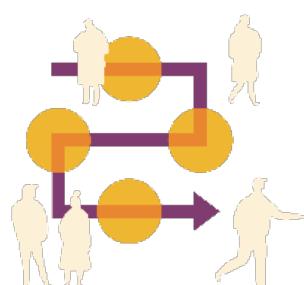
El objetivo de esta etapa era iniciar un proceso de cuestionamiento colectivo: ¿qué perspectivas prácticas pueden identificarse para mejorar el sistema y las prácticas? ¿Qué ajustes deben introducirse en las prácticas y las herramientas para capacitar a los profesionales, los voluntarios y el público? ¿Qué cambios deben introducirse en el sistema para mejorarlo? ¿Cómo hacer que el sistema favorezca el desarrollo de la ciudadanía, las competencias y la autonomía de los ciudadanos? ¿Cómo integrar mejor el sistema en su territorio? ¿Cómo animar a los ciudadanos a que hagan suyos los programas e iniciativas?

Durante la etapa anterior, identificamos las dificultades de la libre expresión en presencia de diferentes niveles jerárquicos dentro de la misma institución. Por ello, organizamos grupos de iguales para facilitar esta expresión y, a continuación, cotejamos los resultados, que finalmente fueron los mismos. Después, propusimos una reunión conjunta en la que todos siguieron trabajando juntos. Crear espacios para un mejor diálogo en el que todos se sientan libres de expresarse a veces significa espacios “separados”, pero como paso intermedio que luego conduce a una cooperación eficaz.

A continuación, empezamos a trabajar en el diseño del contenido y la forma del plan de acción y actuación. El grupo decidió trabajar en un nuevo servicio de apoyo integral para jóvenes adultos que abandonan el sistema de Aide Sociale à l’Enfance, en el camino hacia la independencia, mediante la creación de la plataforma de apoyo integral personalizado. Una vez elegida la acción, comprobamos que era realista en términos de recursos existentes. La dificultad residía en la importancia de construirla colectivamente con las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones para que pudiera ponerse en marcha de mutuo acuerdo.

**PASO 5**

La implementación de la medida duró tres meses, durante los cuales se revisaron periódicamente el plan de acción y las disposiciones necesarias.



Al final de la acción, se organizó una reunión con todos los agentes implicados, las partes interesadas (incluidos los jóvenes) y los responsables de la toma de decisiones. Esta etapa fue crucial para comprender los obstáculos y las palancas de la puesta en marcha de la acción, ya que el objetivo era su implantación permanente como nuevo servicio. Las lecciones aprendidas nos ayudaron a construir la estrategia de aplicación, que se desarrolló con todos los agentes implicados. Es necesario que exista un cierto grado de compromiso por parte de todos los agentes implicados que estén de acuerdo con su puesta en marcha. Para ello, puede establecerse un acuerdo mutuo.

## En Eslovenia

### PASO 1

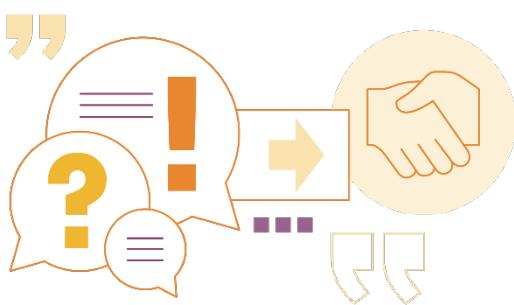
Varios de los miembros del proyecto y de los colaboradores externos que participaron en el experimento eran trabajadores de la calle que se reunían habitualmente con jóvenes, por lo que no fue necesario identificar al grupo destinatario poniéndose en contacto directo con los jóvenes.

El equipo del proyecto pidió a colaboradores externos que sugirieran un grupo objetivo con el que llevar a cabo el experimento. Recibimos cinco propuestas para trabajar con jóvenes de distintas edades y con diversas dificultades. De la reunión conjunta surgieron dos temas: los jóvenes sin hogar y la salud mental de los jóvenes. Decidimos centrarnos en la salud mental de los jóvenes haciendo hincapié en los siguientes aspectos:

- El malestar moral, su reconocimiento y las medidas curativas,
- Apoyar a los profesores/orientadores de las escuelas y otras organizaciones que sufren problemas de salud mental o angustia y que no tienen los conocimientos/recursos para responder y proporcionar apoyo profesional.

Como la mayoría de los colaboradores externos eran de Liubliana, la elegimos sede del experimento.

En la reunión de profesionales que trabajan con el grupo destinatario, lo mejor es organizar una sesión de intercambio de ideas en la que se debatan todos los retos destacados por el grupo destinatario. Además, los profesionales deberían reflexionar sobre otros retos que encuentran al trabajar con el grupo destinatario. A continuación, es conveniente abrir el debate para profundizar en estos retos y explorar los posibles vínculos o solapamientos entre ellos. Por último, el grupo puede decidir colectivamente qué reto es más urgente y merece atención inmediata.



La fase de identificación de las partes interesadas -las organizaciones a las que se invitará a participar- se llevó a cabo más tarde, una vez identificadas las "lagunas". A la hora de identificar a las posibles partes interesadas, es importante tener en cuenta no sólo a aquéllas con las que ya tenemos vínculos, sino también a aquéllas con las que aún no los tenemos, pero que son relevantes para resolver el problema en cuestión.

Durante esta fase también se elaboró un calendario detallado para la puesta en marcha del experimento, que incluía las fechas de todas las reuniones y talleres previstos. Esto resultó muy eficaz.

### PASO 2

A partir del grupo destinatario seleccionado, todas las organizaciones colaboraron para identificar a las partes interesadas en participar en el experimento. Les invitamos a participar mediante una carta de invitación y seis organizaciones respondieron.

**PASO 3**

Organizamos dos talleres para identificar los principales problemas en el ámbito de la salud mental de los jóvenes y las posibles soluciones con profesionales de seis organizaciones.

1. El primer taller tuvo como objetivo identificar el campo de la salud mental de los jóvenes: los elementos clave de un trabajo exitoso en salud mental juvenil, las buenas prácticas en el trabajo en salud mental juvenil y las barreras para el trabajo en salud mental juvenil y cómo abordarlas. También se identificaron retos para el trabajo futuro.
2. El segundo taller pretendía reducir los retos asociados al trabajo con jóvenes en salud mental e identificamos dos posibles para llevar a cabo como parte de un experimento:
  - La conexión de las organizaciones sobre el terreno con los responsables de la toma de decisiones.
  - La falta de ayudas gratuitas a largo plazo para los jóvenes

**PASO 4**

Organizamos dos talleres:

1. El primero se centró en el vínculo entre las organizaciones responsables de implementar la intervención y los responsables de la toma de decisiones. A partir de las necesidades y expectativas, se identificaron las organizaciones involucradas en el outreach juvenil y los responsables de la toma de decisiones. Se desarrolló la idea de crear una red de puntos de orientación (para apoyar a los monitores juveniles).
2. Empezamos el segundo taller con la intención de elaborar un plan concreto para implantar la red de puntos de consulta, pero durante el taller elaboramos un plan modificado y decidimos otros 2 objetivos para el experimento:
  - creación de una red de animadores juveniles,
  - Esforzarse por conseguir tratamientos psicoterapéutico y psicológico gratuitos para los jóvenes: obtener vales de ayuda gratuita. Al mismo tiempo, un cuestionario sobre lo que impide a los terapeutas y profesionales prestar más ayuda a los jóvenes.

Hemos elaborado un plan detallado que incluye:

- Creación de una red de trabajadores juveniles en la plataforma Slack llamada Yolo Action.
- Preparación y aplicación de una carta de invitación (con cuestionario) que se enviará a los terapeutas para obtener vales para prestar apoyo biopsicosocial gratuito.

También hemos preparado un cronograma para todo el plan.

Esta etapa dio un giro inesperado durante el segundo taller, cuando pasamos del plan inicial de establecer puntos de consulta a la aplicación concreta, y durante el debate sobre la aplicación concreta, nos dimos cuenta de que quizás no fuera factible poner a prueba esta idea. Así que decidimos perseguir un objetivo diferente, que consistía en intentar conseguir ayudar a los jóvenes de forma gratuita.

**PASO 5**

Tardamos dos meses y medio en poner en marcha el plan, parte del grupo preparó la plataforma y estableció la cooperación de los trabajadores juveniles, y otra parte del grupo preparó la carta y el cuestionario. Entre todos identificamos a los distintos terapeutas que ofrecían terapias psicosociales y la carta se envió a 154 direcciones de correo electrónico.

Recibimos 11 vales para terapias. Sobre la base de las opciones gratuitas que recibimos, acordamos cómo seguir trabajando juntos, es decir, cómo utilizar los vales.

Al mismo tiempo, también hemos acordado presentar los resultados del experimento al Grupo SOS, donde invitaremos a diversas partes interesadas y presentaremos en la reunión nuestra propuesta de vales gratuitos para terapias psicosociales como una posible solución a la falta de acceso a terapias asequibles para los jóvenes.



## En Croacia

### PASO 1

Inicialmente, el objetivo era identificar los problemas más comunes con los que se encuentran los jóvenes en Croacia. Al principio, utilizamos un cuestionario, y luego, durante los talleres, profundizamos en estas cuestiones. Además, algunas de las personas a las que invitamos no aceptaron la invitación. Sin embargo, una vez que empezamos los talleres, resultaron muy fructíferos y productivos.

Se identificaron los problemas más comunes que los profesionales encuentran en su trabajo diario con los jóvenes: problemas de salud mental, comportamientos de riesgo como fugas, conflictos, falta de hogar, riesgos relacionados con la escuela como el abandono escolar, comportamientos agresivos y autolesiones, entre otros. Los participantes señalaron que los problemas de salud mental son cada vez más frecuentes, sobre todo a raíz de la pandemia del COVID-19. Además, los problemas a los que se enfrentan los jóvenes hoy en día son cada vez más complejos, lo que exige que los profesionales tengan más conocimientos y colaboren mejor con otros sectores. Sin embargo, esta perspectiva se basa únicamente en las ideas de los profesionales. Para obtener una perspectiva integral, también sería importante escuchar las opiniones de los jóvenes.

Los profesionales también identificaron problemas dentro del sistema que obstaculizaban su efectividad, como los constantes cambios en el sistema y las leyes, falta de capacidad de acogida, invisibilidad de los jóvenes con problemas de conducta, escepticismo hacia los colaboradores externos, colaboración insatisfactoria, exceso de tareas administrativas, formas inadecuadas de intervención, falta de supervisión y educación, falta de apoyo del Ministerio y formación inadecuada de los expertos.

Los profesionales de Croacia no estaban muy familiarizados con el concepto de Youthreach, pero describieron enfoques de trabajo con jóvenes que incorporaban elementos de Youthreach. Nuestro objetivo era sensibilizar a los profesionales sobre Youthreach como marco para abordar los problemas críticos que identificamos entre los jóvenes de Croacia.

Durante nuestros talleres generamos muchas ideas sobre cómo iniciar el trabajo juvenil en el contexto croata e identificamos socios potenciales.

### PASO 3

El tercer taller, al que asistieron profesionales y representantes de los ministerios, resultó muy fructífero. Los profesionales presentaron algunas propuestas excelentes, incluidas oportunidades de colaboración en el marco de Youthreach:

- A través de centros familiares, ya que actualmente no están incluidos, pero implementar intervenciones tempranas.
- Asociaciones que tienen varios proyectos con jóvenes, el centro juvenil de la ciudad de Zagreb ofrece muchas actividades y programas para jóvenes, al igual que otros centros similares.
- Las Sociedades de la Cruz Roja también son fuertes y disponen de centros de asesoramiento para los jóvenes.
- Cáritas, asociaciones e instituciones eclesiásticas.
- Polideportivos, Centros deportivos urbanos.
- Lugares donde están y se alojan los jóvenes, donde acuden a ellos, donde se reúnen.

Importante: poner en red estos centros con los institutos de asistencia social y las asociaciones juveniles. Estas iniciativas deben ser locales por barrios, a nivel de la comunidad local.

Experiencias de algunos países en los que, en viejos garajes abandonados, han utilizado este espacio para los jóvenes, es decir, para trabajar con jóvenes y niños.

#### PASO 4

Diseño de 2 acciones:

- Una propuesta para que las Asociaciones, Centros Juveniles, Centros Culturales y Centros Familiares trabajen como parte del outreach a los jóvenes que necesitan ayuda.
- Vincular estas asociaciones y centros con los institutos de trabajo social.

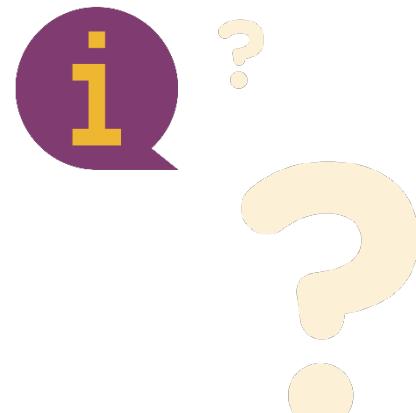
Lo que en general hay que reactivar es el trabajo social en las escuelas. Esto se relaciona principalmente con los servicios comunitarios.

#### PASO 5

La puesta en práctica del experimento incluyó la promoción del trabajo social en las escuelas. Se celebraron varias reuniones con el Defensor del Menor, representantes de los Ministerios de Protección Social y Educación y la Asociación de Trabajadores Sociales y Profesiones Afines.

Los resultados están aún por llegar, pero creemos que hemos dado un paso importante hacia la promoción del trabajo social escolar y Youthreach en Croacia.

En la fase final, evaluamos la viabilidad de nuestros objetivos. Aunque habíamos recibido información de que el Ministerio de Educación podría ser reacio a reconocer la necesidad de trabajadores sociales en las escuelas, conseguimos poner en marcha Youthreach en Croacia gracias a la colaboración con asociaciones y organizaciones no gubernamentales.



## En Italia

### PASO 1

El estudio piloto realizado en Italia en el marco del proyecto Youthreach puso de relieve aspectos cruciales de la metodología de intervención. Esta metodología se puso a prueba en un entorno escolar en Italia, donde se produjo un angustioso incidente de violencia, perpetrado por un alumno contra otro. Este incidente provocó la estigmatización del agresor, al tiempo que impulsó a la víctima a autoexcluirse del sistema, sintiéndose desprotegida y abandonada. Esta experiencia puso de manifiesto la eficacia del taller de identificación. Tras un análisis en profundidad de la situación, se creó un mapa exhaustivo en el que se describían las personas potencialmente afectadas por el problema. Este mapa incluía a las principales partes interesadas, como las familias (especialmente las madres), los profesores, el coordinador de profesores, el director y los voluntarios de la escuela. La participación de estas partes interesadas en los debates del taller permitió un análisis detallado del caso y facilitó la identificación de las acciones necesarias. El taller puso de manifiesto las distintas necesidades sobre el terreno, lo que permitió diseñar una intervención que no sólo abordara el comportamiento violento, sino que también evitara que la víctima se aislara. La fase inicial del proceso de sensibilización fue crucial para perfilar con precisión toda la estrategia de intervención.

Las tres primeras etapas permitieron cartografiar a las personas implicadas mediante una evaluación exhaustiva del sistema de necesidades y potencialidades sobre el terreno. Se elaboró un mapa preciso y estructurado de las personas potencialmente afectadas por el caso, incluyendo en particular: las familias (en particular las madres), el profesor, el coordinador de profesores, el director, los voluntarios de la escuela, etc. Este mapeo permitió identificar a las personas clave que debían participar en un análisis en profundidad de la situación, esencial para el diseño de la intervención. Las personas identificadas participaron en sesiones de trabajo en grupo (talleres de identificación), que permitieron una exploración detallada y una identificación clara de las necesidades y requisitos de todas las partes implicadas. El análisis puso de manifiesto necesidades latentes, en particular las del niño que fue víctima de violencia, cada vez más inmerso en un proceso de autoaislamiento debido a una percepción negativa y desprotectora de sí mismo.

### PASO 3

El estudio de caso italiano *“Lucha contra el malestar y la exclusión en la escuela”* puso de relieve el papel central desempeñado por los agentes clave en el proceso de intervención. Más concretamente, la socióloga del Servicio de Atención Relacional de la escuela desempeñó un papel crucial a la hora de sintetizar la compleja maraña de necesidades del contexto. Utilizando las herramientas de la sociología, esta experta facilitó un diálogo constructivo entre las dos madres, la del agresor y la de la víctima. Además, consiguieron tender un puente entre la escuela y la red más amplia de servicios sociales locales. También promovieron activamente la colaboración y el trabajo en red dentro de la comunidad escolar.



**PASO 4**

A partir de la etapa 4, el papel del sociólogo se hizo cada vez más destacado y esencial. El sociólogo, que trabaja a nivel local en *el servicio de comunicación y atención relacional* con seguimiento formativo, ha catalizado eficazmente el complejo sistema de necesidades sobre el terreno manteniendo constantemente la relación entre la escuela, la familia y la comunidad.

Utilizando las herramientas relacionales que proporciona la sociología, la socióloga consiguió establecer un diálogo constructivo con las dos madres (la del agresor y la de la víctima), tendiendo así un puente entre los componentes de la familia, paso crucial para activar una intervención sistémica.

Además, el sociólogo estableció una red dentro de la escuela y la vinculó al sistema local de servicios sociales. Esto facilitó la creación de un puente institucional entre la escuela y la comunidad, un elemento esencial para la aplicación de intervenciones integrales.

**PASO 5**

Las fases anteriores fueron cruciales para preparar las fases de diseño y seguimiento, permitiendo a las partes interesadas tomar decisiones e iniciar acciones para gestionar la intervención con eficacia. El aspecto más importante que surgió de esta fase fue la identificación precisa e inmediata de los elementos y métodos de seguimiento de la intervención. Se reconoció que, sin la capacidad de llevar a cabo un seguimiento concreto y coherente de las acciones puestas en marcha, resulta difícil evaluar la evolución del fenómeno, valorar su evolución o regresión y planificar las acciones correctivas necesarias.

## En España

### PASO 1

Al inicio del proyecto, la tarea del equipo era identificar los problemas más comunes a los que se enfrentan los jóvenes vulnerables en España cuando proximidades lleva a cabo trabajo de outreach. Al principio, los profesionales no estaban muy familiarizados con el concepto de outreach, pero los profesionales invitados al experimento identificaron retos sistémicos que obstaculizaban su trabajo eficaz. Entre ellos se encontraban el sistema y las leyes en constante cambio, la falta de capacidad de alojamiento, la invisibilidad de las “necesidades únicas” de los jóvenes, el escepticismo ante determinadas colaboraciones, la sobrecarga de tareas administrativas, las formas inadecuadas de intervención, la falta de supervisión y educación, la falta de apoyo del Ministerio y la formación inadecuada de los expertos.

A la hora de priorizar las necesidades, varios profesionales reconocieron la importancia de no ver a los jóvenes vulnerables como un grupo monolítico, sino como individuos moldeados por sus circunstancias únicas. Destacaron la necesidad de ir más allá de verlos como un grupo homogéneo y centrarse, en cambio, en comprender sus respuestas adaptativas a unas condiciones de vida difíciles. Esta perspectiva se consideró esencial para diseñar estrategias de outreach más integradoras e impactantes.

Los profesionales hicieron hincapié en que muchos de los comportamientos que se les atribuyen como intrínsecos son en realidad respuestas adaptativas a las condiciones extremas en las que viven, y no el motivo principal, como se suele suponer. Para responder eficazmente a las necesidades de estos jóvenes, los profesionales subrayaron que un enfoque holístico era esencial para diseñar intervenciones eficaces y sistemas de apoyo que reconozcan los retos únicos a los que se enfrenta cada individuo.

Los profesionales también reconocieron la importancia de abordar la resistencia interna en su campo. Analizaron cómo los profesionales que trabajan con jóvenes suelen interpretar las necesidades de los jóvenes y la ayuda que reciben en el contexto de la práctica del outreach. Esta introspección les permitió debatir sus planteamientos y ajustar mejor sus intervenciones a las respuestas adaptativas de los jóvenes vulnerables.

### PASO 2

En las conversaciones con trabajadores y educadores sociales, la colaboración con las partes interesadas se consideró demasiado difícil de abordar. Algunos profesionales dijeron: “A menudo no entiendo la organización vertical porque viene de fuera. Tengo la impresión de que mi coordinador está atrapado entre el equipo y sus jefes y que tiene poco margen de decisión. En cuanto a la organización horizontal, interna, me parece que prestamos atención a la comunicación y que cada equipo busca ya sus propios espacios para gestionarse y prestar un servicio socioeducativo de calidad. Prefiero trabajar en estos términos para repensar cómo fomentar respuestas más integradoras entre nosotros y, sobre todo, pensando en los jóvenes que acogemos y que necesitan ayuda inmediata.

### PASO 3

Durante el análisis, algunas personas señalaron que a veces parece existir la sensación de que las percepciones externas tienen más peso que las realidades del centro.

Los participantes en la reunión participaron en un debate para compartir sus experiencias, retos y perspectivas. Este diálogo abierto les permitió reconocer la necesidad de políticas más flexibles y adaptables en los servicios sociales que tengan en cuenta los cambios demográficos de la comunidad, así como a los trabajadores sociales, y las necesidades únicas de, por ejemplo, los inmigrantes. Una trabajadora social, una mujer musulmana, preguntó: ¿cómo podemos apoyar a estos niños si la primera persona que necesita ser comprendida soy yo? ¿Cómo hacerles comprender la importancia del proceso de acogida si tú no siempre te sientes acogida? ¿Cómo explicarles las oportunidades que pueden tener, si las que tú tienes son limitadas? Este debate puso de manifiesto la acuciante necesidad de salvar la distancia entre las percepciones externas y las realidades internas a las que se enfrentan los trabajadores sociales y los jóvenes a los que apoyan.

### PASO 4

Los talleres de codiseño se consideraron clave para desarrollar estrategias y programas que reflejen las necesidades y experiencias únicas de los jóvenes. Al desarrollar intervenciones colaborativas con los usuarios de los servicios, los trabajadores sociales garantizan enfoques más holísticos, incorporando la competencia cultural, la empatía y la participación de los usuarios de los servicios para crear un entorno más inclusivo, empático y colaborativo en el que se escuchen todas las voces, se atiendan sus necesidades y se reduzca el estigma.

*“Una de las principales tareas que tenemos como profesionales es evitar intervenir contra la estigmatización (y nuestras condiciones profesionales no siempre ayudan), dejando a un lado las conductas coercitivas y centrándonos en ser facilitadores y empatizadores. Al mismo tiempo, tenemos que estimular el desarrollo de las habilidades y responsabilidades del usuario, implicándole en el diseño de estrategias y programas para garantizar que satisface sus propias necesidades de forma activa, con una participación activa.*

### PASO 5

Con el fin de mejorar y garantizar la continuidad de las acciones implementadas, algunos profesionales explicaron cómo utilizan estratégicamente la narrativa autobiográfica y la autoetnografía como enfoque metodológico para reflexionar y analizar sus intervenciones en el ámbito social. Este enfoque les permite recoger y documentar las historias y experiencias personales de los profesionales y de las personas a las que atienden, poniendo así de relieve las diversas perspectivas y voces que intervienen en sus iniciativas.

Integrar la narrativa autobiográfica y la autoetnografía en nuestra práctica no sólo fomenta una cultura de inclusión y participación activa, sino que también refuerza nuestro compromiso con la mejora continua y la adaptabilidad. Nos permite crear intervenciones que no sólo son sensibles a las experiencias únicas de los individuos, sino que también están arraigadas en una comprensión holística de las complejas dinámicas sociales en juego, promoviendo así un impacto más eficaz y sostenible en el ámbito social.

# Herramientas

## PASO 1: Seleccionar un grupo destinatario, identificar las carencias y las partes interesadas

| “MINICUENTOS” <sup>5</sup> (LECTURA COMPARTIDA DE SITUACIONES)   |   |
|--|---|
| <b>Duración:</b> 45'.  | <b>Quién:</b> Profesionales   |
| <b>Objetivos</b><br><br>Elija su público “objetivo”<br><br>Identificar las cuestiones (preguntas, temas interesantes, problemas puestos en tela de juicio) en relación con las situaciones vividas.<br><br>Identificación de situaciones insatisfactorias<br><br>Establecer un marco de escucha y respeto mutuo, en el que todos tengan el mismo derecho a hablar.   | <b>Descripción de la actividad</b><br><br>Los participantes relatan con los jóvenes una situación que les haya interpelado. Luego, por turnos, comentan lo que se ha dicho para identificar los problemas y lo que sería interesante trabajar para favorecer el cambio. |
| <b>Materiales:</b> Cuaderno  |   |
| <b>Pasos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada persona reflexiona individualmente sobre una situación que ha vivido y que está relacionada con un problema (una pregunta, un tema de interés, un problema) que les haya supuesto un desafío.</li> <li>2. Una vez que todos los participantes tienen una idea, o la mayoría de ellos, cada uno por turno describe brevemente la situación (de uno a tres minutos), explicando cuándo ocurrió, quiénes fueron los protagonistas, qué estaba en juego, qué ocurrió después y qué vivieron. Es importante que las personas puedan hablar por turnos y no se interrumpan entre sí.</li> <li>3. Una vez que cada participante ha hablado, se lleva a cabo una ronda de discusión. Por turnos, cada uno comenta lo que ha dicho el otro e intentamos enumerar los distintos problemas y situaciones insatisfactorias que han surgido de los relatos, planteando distintas preguntas: ¿A qué problema social se refiere el problema identificado? ¿Qué explica, desde un punto de vista sociológico e histórico, que esta situación se considere problemática? ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas de los jóvenes en relación con los problemas y cuestiones identificados? ¿Cuáles son las palancas y los obstáculos que favorecerían el cambio? ¿Cuáles serían los primeros pasos para eliminar los obstáculos identificados utilizando las palancas? (-&gt; aquí recurrimos a los conocimientos de los participantes, pero podemos preguntar a los investigadores sobre la cuestión).</li> </ol> |   |

<sup>5</sup> Inspirado en el *Método de Análisis en Grupo* (véase *La Méthode d'Analyse en groupe: application aux phénomènes sociaux*, libro de 2009 de Franssen, Chaumont y Van Campenhout).

| <b>“MAPA DEL TERRITORIO”</b>   |  |
|--|--|
| <b>Duración:</b> 45’.  | <b>Quién:</b> Profesionales  |
| <b>Objetivos</b><br>Identificación de recursos locales y de red<br>Identificar a las partes interesadas (jóvenes, organizaciones juveniles y de otro tipo, investigadores, representantes electos, etc.)   | <b>Descripción de la actividad</b><br>Localizar e identificar el ecosistema en el que vivimos, descubrir y comprender la zona en la que vivimos, compartir información, conectar y entrar en contacto con nuevos socios, movilizar a la gente sobre el tema, construir una red de actores. |
| <b>Materiales</b><br>1. Un gran póster o un gran mapa en blanco del distrito/ciudad/territorio.<br>2. Rotuladores de diferentes colores  |  |
| <b>Pasos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En medio del grupo, el animador coloca un mapa en blanco (calles + algunos edificios simbólicos, ciudad/territorio) o una hoja de papel que los participantes pueden dibujar ellos mismos.</li> <li>2. Para cada instrucción/pregunta, el grupo elige un color de marcador para representar a los actores/recursos relevantes para el enfoque.</li> <li>3. El mapa se complementa con capas que muestran todos los actores relevantes para el tema en cuestión</li> </ol> |  |

| <b>“HERRAMIENTA DE CARTOGRAFÍA DE LAS PARTES INTERESADAS”</b>   |  |
|---|--|
| <b>Duración:</b> 45’.   | <b>Quién:</b> Profesionales  |
| <b>Objetivos</b><br>Identifíquese para poder actuar cuando llegue el momento<br>Identificación de los actores: responsables y partes interesadas  | <b>Descripción de la actividad</b><br>Elaborar un inventario de los actores susceptibles de provocar el cambio conociendo su margen de maniobra. |
| <b>Materiales:</b> Cuaderno   |  |
| <b>Pasos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elige a los responsables que quieras que cambien el juego<br/>                     He aquí algunas preguntas que le ayudarán a identificar las más relevantes:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quién tiene más poder sobre si se produce el cambio?</li> <li>- ¿Quién está mejor preparado para actuar?</li> <li>- ¿Con quién tiene una relación directa o con quién puede contactar fácilmente a través de otras personas de su red?</li> </ul> </li> <li>2. Dibuja estos elementos en un mapa mental.</li> </ol> |  |

## PASO 2: Outreach para evaluar las carencias detectadas y movilizar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones

### “SUEÑOS E IRA”

|  |  |
|--|--|
| <b>Duración:</b> 35'.  | <b>Quién:</b> profesionales y jóvenes  |
| <b>Objetivos</b><br><br>Identificar la ira y los sueños de los jóvenes   | <b>Descripción de la actividad</b><br><br>El profesional habrá avisado con antelación de su llegada al grupo de jóvenes identificado en el PASO 1 (sobre la base de la sensibilización). No importa dónde tenga lugar el taller: puede ser al aire libre, en la calle, etc.<br><br>También puede basarse en actividades como tarjetas visuales, paseos urbanos, debates con la gente, etc. |
| <b>Materiales</b><br><br>1. Un gran cartel<br>2. Rotuladores de diferentes colores   |  |
| <b>Pasos</b><br><br>1. (3-5 minutos) Reflexiones individuales sobre las instrucciones: Piensa en una situación experimentada por ti mismo o alguien cercano que te haya enfadado. Considera qué te hizo enfadar y qué sueños o aspiraciones tienes relacionados con esta situación. Utiliza una experiencia concreta y tangible como punto de partida.<br>2. (10 minutos) debate en parejas o grupos de 3 para explicar la experiencia y el enfado o sueño.<br>3. (Tiempo variable) Comparte los puntos clave de tus discusiones, los temas relacionados con el grupo o los temas (facilitados por profesionales que trabajan con jóvenes o educadores). Realiza una revisión colectiva para refinar y definir los temas sin quitarles su significado político, es decir, sin asociarlos inmediatamente con conceptos o acciones específicas.<br>4. Selecciona un punto de enfado y encuentra un sueño correspondiente que pueda resolverlo. Imagina una situación ideal (la ‘luna’) y considera qué circunstancias serían satisfactorias. Explora si otros jóvenes comparten las mismas preguntas, problemas y necesidades. Tal vez otros grupos estén preocupados por problemas similares y podrían colaborar para abordarlos. |  |

| QUIÉN, DÓNDE, CÓMO, CUÁNDO, POR QUÉ: “WWWWWHW”.   |  |
|---|--|
| <b>Duración:</b> 60'.   | <b>Quién:</b> Profesionales  |
| <b>Objetivos</b><br>Recopilar información sobre un problema   | <b>Descripción de la actividad</b><br>Permite recopilar con rigor la información necesaria para responder a un problema siguiendo una línea lógica de preguntas. |
| <b>Materiales</b><br>1. Rotafolios<br>2. Post-it<br>3. Rotuladores  |  |
| <b>Pasos</b><br>1. Cada participante responde individualmente a las siguientes preguntas:<br><b>¿Cuál es la situación actual?</b> Cada participante elige un problema que haya encontrado en su trabajo con jóvenes, una laguna que haya detectado y que impida a los jóvenes acceder a sus derechos (observaciones sobre lo que no ha funcionado en el itinerario de los jóvenes, cuáles han sido las lagunas en el apoyo, cuáles han sido los sentimientos de rabia y cansancio de los jóvenes en relación con sus necesidades expresadas (no las preconcebidas por el profesional o el voluntario), etc.).<br><b>¿Quién</b> participó? ¿Quién está implicado, quién tiene el problema, a quién le interesa el resultado?<br><b>¿Dónde</b> radica el problema?<br><b>¿Desde cuándo?</b> ¿Desde cuándo tenemos este problema? ¿Cuándo apareció por primera vez? ¿Cuándo se descubrió el problema?<br><b>¿Cómo sucede?</b> ¿Cómo se produce el problema?<br><b>¿Por qué</b> ocurre esto? ¿Cuál es la causa del problema?<br>2. Los participantes ponen en común sus cuadrículas, debaten los problemas y elaboran un resumen de los retos.<br>3. Los participantes votan para elegir el problema relacionado con una población objetivo |  |

**“Crear una estrategia para movilizar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones”**

|  |   |
|--|---|
| <b>Duración:</b> 60'.  | <b>Quién:</b> profesionales   |
| <b>Objetivos</b><br><br>Preparar la participación de las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones<br><br>Identificar el margen de maniobra y la resistencia previsible   | <b>Descripción de la actividad</b><br><br>La actividad consiste en construir un caso y una estrategia para que las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones acepten el planteamiento y lo consideren interesante. |
| <b>Materiales:</b> Cuaderno  |   |
| <b>Pasos</b>   |   |
| <p>1. Inicie un debate abierto sobre estas cuestiones:<br/>¿Cómo pueden estos actores y responsables ayudarle a conseguir el cambio? ¿Qué margen de maniobra tienen y dónde pueden introducir cambios?</p> <p>Puede parecer obvio, pero a veces las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones disponen de varios mecanismos para actuar. Es buena idea especificar exactamente qué quieres que hagan.</p> <p>2. Escribe una carta con estos elementos para invitarles a participar.</p> |   |

**o**

**TALLER 1: “CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA MOVILIZAR A LAS PARTES INTERESADAS Y A LOS RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES”.**

|  |  |
|--|--|
| <b>Duración:</b> 90'.  | <b>Material necesario:</b> carteles, bolígrafos diversos (lápices, rotuladores, etc.), notas post-it, etc.   |
| <b>Objetivos</b><br><br>Identificar las necesidades de los profesionales que trabajan con jóvenes y las expectativas que tenemos de los agentes y responsables identificados.<br><br>Crear un plan de acción para establecer vínculos con una de las partes interesadas y responsables de la toma de decisiones enumerados con los que aún no han cooperado. | <b>Descripción de la actividad</b><br><br>Teniendo en cuenta que, a través de la realización de talleres en el marco del proyecto Youthreach, se ha demostrado repetidamente que los profesionales que trabajan con jóvenes se enfrentan la mayoría de las veces a su propia impotencia para ayudar a los jóvenes, el objetivo de este taller es explorar de qué carecemos (en términos de apoyo), qué puede fortalecernos, dónde vemos nuestro papel y dónde vemos el papel de los actores y los responsables de la toma de decisiones. |

**Pasos:**

1. Comienza con una actividad rompehielos para establecer conexión y trabajo en equipo: 'lluvioso, soleado, nublado'. Cada participante recibe una hoja de papel y se le invita a dibujar su "Trayectoria profesional", desde el principio hasta el día de hoy. Deben señalar puntos críticos que fueron cruciales en su trayectoria, resaltar individuos o eventos significativos en diferentes momentos, y describir cómo estos eventos o situaciones los impactaron a ellos y a su trayectoria profesional. Los participantes presentan y discuten sus trayectorias, buscando similitudes y oportunidades para aplicar experiencias compartidas a su trabajo. .
2. A continuación, dividimos a los participantes en grupos y cada grupo debate las siguientes preguntas: ¿Qué echan en falta en su trabajo (en términos de apoyo y conexión)? ¿Dónde ven su papel en la capacitación? ¿Qué puede fortalecerlos?
3. A partir de las respuestas, identifican las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones que consideran esenciales para el refuerzo y la integración, e identifican otras necesidades y expectativas que tienen de estas partes interesadas y responsables de la toma de decisiones y a quién invitarían a aplicar el cambio.

**Feedback:** Mientras nos movemos por la sala, mostramos cómo nos ha afectado el taller de hoy y cómo nos sentimos ahora.

**TALLER 2: "CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA MOVILIZAR A LAS PARTES INTERESADAS Y A LOS RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES"**

|  |   |
|--|---|
| <b>Duración:</b> 90'.  | <b>Material necesario:</b> carteles, bolígrafos diversos (lápices, rotuladores, etc.), notas post-it, tarjetas de habilidades, etc.   |
| <b>Objetivos</b><br><br>Fijar objetivos a corto y largo plazo<br>Creación de un plan de acción para alcanzar los objetivos | <b>Descripción de la actividad:</b><br><br>Es importante identificar los objetivos y crear el plan de acción para movilizar con éxito a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones. |

**Pasos:**

1. Comienza con una actividad rompehielos para conectar y trabajar en equipo: "Horsman" (juego). Creación del plan de acción para la creación de una red: Qué objetivos queremos alcanzar (objetivos a corto/largo plazo); Qué mensajes clave vamos a comunicar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones. Los canales de comunicación que utilizaremos; La plataforma que utilizaremos para recopilar los documentos; Qué documentos recopilaremos; Asignación de funciones; Determinación del cronograma de actividades.

**Feedback:** Colocamos las tarjetas de habilidad en el suelo. Cada uno de nosotros elige una tarjeta de habilidad para sí mismo y otra para el grupo y explica su elección.

## PASO 3: Comprender y analizar

### Taller 1: "Empecemos"

|  |  |
|--|--|
| <b>Duración:</b> 90'.  | <b>Quién puede presentarse:</b> profesionales que trabajan con partes interesadas y responsables de la toma de decisiones  |
| <b>Objetivos</b><br><br>Conocerse<br><br>Identificar los elementos clave para trabajar con éxito con los jóvenes<br><br>Identificar buenas prácticas en el trabajo con jóvenes<br><br>Identificar los obstáculos en el trabajo y cómo afrontarlos  | <b>Descripción de la actividad</b><br><br>Como es nuestro primer taller, es muy importante que nos conozcamos, porque sólo así crearemos un espacio seguro en el que todos puedan participar.<br><br>Los participantes examinan lo que consideran los elementos clave para trabajar con éxito con los jóvenes sobre el tema problemático identificado, qué buenas prácticas conocen, qué obstáculos reconocen en su trabajo, qué necesitarían para facilitar la superación de estos obstáculos (a nivel de sistema, de organización o individual). |
| <b>Material necesario:</b> hoja de asistencia, tarjetas Dixit, carteles, bolígrafos diversos (lápices, rotuladores, etc.), notas post-it, etc.   |  |
| <b>Pasos</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Colocamos las tarjetas Dixit en el suelo e invitamos a los participantes a elegir la tarjeta que les haya llamado la atención y a presentarse a los demás a través de ella (nombre y apellidos, organización de la que proceden y qué les ha impulsado a unirse a nosotros).</li><li>2. Con los participantes, elaboramos los acuerdos que nos guiarán en la realización de los talleres y las etapas. Escribimos los acuerdos en un cartel grande y lo pegamos en un lugar visible.</li><li>3. Se pide a los participantes que escriban en notas adhesivas sus expectativas de participación y las preocupaciones que puedan tener. Éstas se pegan en un cartel y también en un lugar visible. Comprobaremos lo escrito en cada taller y esto nos servirá de guía para crear un entorno seguro.</li><li>4. Los participantes se dividen en dos grupos y cada grupo recibe un cartel y bolígrafos. Cada grupo elige a su propio portavoz para que presente las conclusiones del grupo sobre las siguientes cuestiones: cuáles son los elementos clave de un trabajo con éxito con los jóvenes sobre el tema problemático identificado, qué buenas prácticas conocen, qué obstáculos reconocen en su trabajo, qué necesitarían para hacer frente a estos obstáculos más fácilmente (a nivel de sistema, a nivel de organización, a nivel individual).</li></ol> |  |
| <b>Feedback:</b> Evaluación con los dedos - cada dedo de una mano representa una afirmación: me ha gustado, me ha molestado, lo cambiaría, me lo llevaría, se quedará aquí.  |  |

| TALLER 2: “EMPECEMOS”   |   |
|---|---|
| <b>Duración:</b> 90’.   | <b>Quién puede presentarse:</b> profesionales que trabajan con partes interesadas y responsables de la toma de decisiones   |
| <b>Objetivos</b><br><br>Determinar el reto común (el más urgente) en el que vamos a trabajar<br><br>Identificar a otras partes interesadas y responsables de la toma de decisiones a los que reconocemos como socios potenciales.   | <b>Descripción de la actividad</b><br><br>El objetivo de este taller es determinar un reto sobre el que trabajaremos basándonos en los retos identificados durante el taller anterior.<br><br>También se trata de identificar a otras partes interesadas y responsables con los que cooperar para resolver el reto elegido. |
| <b>Materiales necesarios:</b> Anotamos los retos que se destacaron durante el taller anterior - cada participante recibe un papel impreso con los retos; carteles, bolígrafos diversos (lápices, rotuladores, etc.), notas post-it, etc.  |   |
| <b>Pasos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actividad para conectar al grupo y prepararse para el trabajo: contamos hasta 20 en silencio - cada uno dice el número por turno, con el hecho de que no hay orden de quién dice a continuación, sino que tenemos que sentirlo. Cuando creas que es tu turno, dices el número. Si varios de nosotros decimos el mismo número al mismo tiempo, volvemos a empezar desde el principio. Repetimos hasta llegar a 20 sin equivocarnos.</li> <li>2. A continuación, damos al grupo 10 minutos para debatir si alguien aún tiene algo “pendiente” del último taller y quiere comentarlo con los demás.</li> <li>3. A continuación, cada participante recibe una hoja de papel con los retos escritos del taller anterior y tiene que elegir de la lista los 3 más importantes para él.</li> <li>4. A continuación, los participantes se dividen en grupos de 3 y, de entre los retos más importantes para cada uno de ellos, deben elegir el más importante para el grupo. A continuación, todos los grupos presentan el reto que han elegido y eligen el que será nuestro reto común e intentaremos resolverlo.</li> <li>5. Una vez elegido el reto común, los participantes vuelven a dividirse en pequeños grupos e identifican a otras partes interesadas y responsables de la toma de decisiones que reconozcan como aquellos que pueden ayudarnos a resolver el reto.</li> <li>6. Las organizaciones con las que ya cooperan (o han cooperado) figuran a la izquierda del cartel, y aquellas con las que aún no han cooperado, a la derecha.</li> <li>7. A continuación, se invita a los grupos a responder a las siguientes preguntas: ¿qué buenas prácticas de cooperación con otras partes interesadas y responsables de la toma de decisiones tiene ya; qué obstáculos encuentra para entrar en contacto con ellas; si una buena práctica puede superar un determinado obstáculo; dónde vemos oportunidades basadas en la experiencia?</li> </ol> |   |
| <b>Feedback:</b> En círculo, cada persona dice una frase sobre dónde se encuentra en ese momento, cómo se siente...   |   |

| <b>“ANALIZAR Y DELIBERAR SOBRE SITUACIONES INCÓMODAS</b>   |  |
|--|--|
| <b>Duración:</b> 60’.  | <b>Quién puede presentarse:</b> profesionales que trabajan con partes interesadas y responsables de la toma de decisiones  |
| <b>Objetivos</b><br><br>Esforzarse por deliberar sobre servicios o situaciones insatisfactorias  | <b>Descripción de la actividad</b><br><br>La actividad creará las condiciones para que las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones reflexionen sobre el margen de maniobra existente.<br><br>El objetivo es desarrollar el “Arte de la disputatio”, <sup>6</sup> como forma de desarrollar el debate democrático, en beneficio de los jóvenes, y superar los intercambios imposibles entre los actores (imposibilidades ligadas a los lugares y papeles de cada uno, a las posiciones éticas, etc.). El objetivo del método “disputatio” es cultivar la duda y valorar la libertad de cada uno para pensar de forma diferente, sin que ningún punto de vista se presente como definitivo. |
| <b>Materiales:</b> cartulina, cuaderno, notas post-it  |  |
| <b>Pasos</b>   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación de los problemas y situaciones de apoyo insatisfactorias identificadas por los jóvenes + mapeo de los actores e identificación de las palancas y obstáculos trabajados en el WS “Mini-historias” (lectura compartida de las situaciones) y análisis detallado de las lagunas.</li> <li>2. Se invita a los participantes a reflexionar sobre lo que se les ha presentado con preguntas (notas post-it individuales, luego las clasificamos por respuestas similares y mantenemos un debate en grupo): <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los retos que plantea esta situación (sociales, económicos, políticos, etc.)?</li> <li>- ¿Qué dice esto de la sociedad?</li> <li>- ¿Qué factores históricos contribuyeron al estado actual de las cosas? ¿Quiénes son los actores que producen esta situación?</li> <li>- ¿En qué argumentos se basaron los instigadores para dar estas respuestas?</li> </ul> </li> <li>3. Se invita a los participantes a reflexionar <b>sobre los obstáculos a las soluciones actuales</b> (5 minutos de tiempo individual - luego debate en grupo): Formula preguntas como: ¿qué está obstaculizando el desarrollo de soluciones adecuadas para las necesidades de los jóvenes de hoy? ¿Qué aspectos específicos se ven como obstáculos para el progreso en estas situaciones? Identifica algunos elementos clave que están frenando el progreso para facilitar el desarrollo de nuevas soluciones para los servicios proporcionados.</li> <li>4. La siguiente etapa del taller consiste en comprender el margen de maniobra existente: deliberar sobre situaciones delicadas para las partes interesadas y los responsables de la</li> </ol> |  |

<sup>6</sup> “Arte de la disputatio”: <https://www.ethique-politique.fr/disputatio-debat-contradictoire/>

toma de decisiones. Se trata de observar lo que funciona sobre el terreno, a partir de los **“arreglos” que se construyen** en la acción.

- ¿Cómo resuelve actualmente estos problemas de manera informal? ¿Qué ajustes internos ha realizado? ¿Cómo elude actualmente las normas?
- ¿Qué adaptaciones son necesarias (técnicas, de relaciones humanas, etc.)?

Clasifíquelos por categoría (tabla) y, a continuación, por cada categoría anota:

- Si se cambian las cosas, ¿qué ocurre? ¿Cuál sería el riesgo?
- ¿Por qué resultan incómodas las soluciones? (refiriéndose a la jerarquía, el tema, el asunto...) ¿Qué cuestiona esto?
- Qué hay que poner en marcha - ¿Qué margen de maniobra tiene usted como gestor y para sus equipos?

## PASO 4: Intermediar, cooperar y diseñar

UNA “HERRAMIENTA DE INTERMEDIACIÓN” PARA AYUDAR A TENER EN CUENTA LAS DIFERENTES CULTURAS INSTITUCIONALES O SOCIALES: INTERMEDIARIO, TRADUCTOR, ETC.

|   |  |            |                      |          |        |
|---|--|------------|----------------------|----------|--------|
| <b>Duración:</b> 45'.   | <b>Quién:</b> partes interesadas, responsables de la toma de decisiones, jóvenes |            |                      |          |        |
| <b>Objetivos</b>  | <b>Descripción de la actividad</b>   |            |                      |          |        |
| Creación de un espacio de cooperación y definición de sus límites   |  |            |                      |          |        |
| Definir el contenido y la forma de la acción  |  |            |                      |          |        |
| Tender puentes entre los distintos agentes  |  |            |                      |          |        |
| Crear un plan de acción   |  |            |                      |          |        |
| <b>Materiales:</b> cartulina, cuaderno, notas post-it   |  |            |                      |          |        |
| <b>Pasos</b>  |  |            |                      |          |        |
| 1. Presentación de las fases preliminares   |  |            |                      |          |        |
| 2. Debate en grupo las siguientes preguntas:  |  |            |                      |          |        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● A partir de los análisis realizados, ¿qué perspectivas prácticas pueden identificarse para mejorar el sistema y las prácticas?</li> <li>● ¿Qué ajustes deben introducirse en las prácticas y herramientas para capacitar a los profesionales, los voluntarios y el público?</li> <li>● ¿Qué cambios deben introducirse en el servicio para mejorarlo?</li> <li>● ¿Cómo hacer que el sistema favorezca el desarrollo de la ciudadanía, las competencias y la autonomía?</li> <li>● ¿Cómo se puede hacer que el servicio sea más pertinente para la zona?</li> <li>● ¿Cómo podemos animar a la gente a que se apropie del servicio?</li> </ul> |  |            |                      |          |        |
| 3. ¿Qué líneas de actuación podrían superar los obstáculos identificados? Lluvia de ideas: Cada participante escribe una idea en un post-it. En esta fase, no se trata de ser realista o pragmático, sino de permitirse ir un paso más allá. <b><i>¡Es hora de soñar y reencantar la política!</i></b>  |  |            |                      |          |        |
| 4. Tiempo de grupo: después de presentar la idea, el grupo rellena el siguiente cuadro:   |  |            |                      |          |        |
| Líneas de actuación   | Específico   | Mensurable | Alcanzable/Ambicioso | Realista | Tiempo |

5. La última etapa consiste en identificar las limitaciones y los márgenes de autonomía de que disponen todos los participantes (los ajustes que existen a pesar de todo)<sup>7</sup>: para cada participante, identificar los límites y los márgenes de maniobra para la desviación específica.

| <b>“DISEÑAR LA HERRAMIENTA DE ACCIÓN”</b>  |   |
|--|---|
| <b>Duración:</b> 60’.  | <b>Quién:</b> partes interesadas, responsables de la toma de decisiones, jóvenes  |
| <b>Objetivos</b>   | <b>Descripción de la actividad</b><br>El objetivo es crear un prototipo de la acción elegida en la etapa anterior y completar el trabajo de modificación de los servicios existentes para satisfacer las necesidades de la población. |
| <b>Materiales:</b> cartulina, cuaderno, notas post-it  |   |
| <b>Pasos</b>   |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ANÁLISIS (45')</b> Partiendo de los trabajos anteriores, se invita a todos a utilizar notas adhesivas para identificar y comentar las cualidades y defectos de las acciones presentadas. Elabora una lista de cualidades.</li> <li>2. <b>DISEÑO (1h45)</b> Tras el análisis, el grupo elige la acción que considera que mejor responde a la necesidad y diseña las distintas dimensiones de la acción, centrándose en integrar las cualidades de las demás acciones propuestas. Las diferentes dimensiones pueden incluir (pero no se limitan a): los servicios que se movilizarán, el responsable, la forma de la acción, el medio utilizado (formal, informal, papel, Internet, etc.) y los criterios de evaluación, etc. El objetivo es “prototipar” la acción y llevar el concepto lo más lejos posible.</li> <li>3. <b>PRESENTACIÓN, INTERCAMBIOS (30')</b>: Definición de las líneas principales de la acción: ¿cuántas personas podrían participar? ¿Cuánto duraría la acción? etc.</li> </ol> |   |

<sup>7</sup> Crozier, o Bernoux, *La sociologie des organisations*, p.150.

| <b>“GLOBO AEROSTÁTICO”</b>   |  |
|--|--|
| <b>Duración:</b> 45'.  | <b>Quién:</b> partes interesadas, responsables de la toma de decisiones, jóvenes   |
| <b>Objetivos</b><br><br>Averigua más sobre la pregunta o el problema que has elegido<br>Identificar objetivos, obstáculos, recursos, etc.<br>Elaborar una lista de posibles acciones para abordar la cuestión o el problema elegido. | <b>Descripción de la actividad</b><br><br>Los participantes crean un globo aerostático visual para recopilar información clave sobre un tema: objetivos, puntos fuertes y limitaciones de los participantes, recursos, obstáculos y palancas, y acciones que podrían repercutir en el tema elegido.  |
| <b>Materiales</b><br><br>Cartel muy grande con el dibujo que figura a continuación reproducido en gran formato   |  |
| <b>Pasos</b><br><br><b>Steps:</b>  | <p>El cartel se coloca en el centro del grupo. Juntos, los participantes reaccionan ante los distintos aspectos. He aquí una orden interesante para viajar en globo aerostático:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El problema, la pregunta, el problema sobre el que el grupo quiere trabajar</li> <li>2. El propósito, el objetivo, el sueño</li> <li>3. Los participantes: sus nombres, sus puntos fuertes, sus limitaciones</li> <li>4. Vientos favorables: recursos, disponibilidad, competencias, presentes en el grupo y su entorno</li> <li>5. Los obstáculos: qué le impide alcanzar su objetivo</li> <li>6. Las palancas: qué eliminará los obstáculos</li> </ol> <p>7. Medidas que podrían adoptarse para alcanzar el objetivo</p> <p>Para los dos primeros puntos, es importante que el grupo llegue a un consenso. Si es necesario, se debaten las distintas propuestas para encontrar una formulación que convenga a todos.</p> <p>Para los demás puntos, como en una sesión de brainstorming, se anotan todas las ideas. Es importante no limitarse, dejar que cada uno diga lo que se le ocurra sin juzgarlo. A veces es de las ideas más descabelladas de donde surge una idea que moviliza a todo el grupo.</p> <p>El orden no debe ser vinculante. Si un participante tiene una idea sobre un punto ya trabajado, siempre puede añadirla.</p> |

| <b>“REDACTAR UN CONTRATO DE COOPERACIÓN”</b>  |  |
|---|--|
| <b>Duración:</b> 90’.   | <b>Quién:</b> partes interesadas, responsables de la toma de decisiones, jóvenes   |
| <b>Objetivos</b><br><br>Acordar el alcance de la acción<br>Sentar las bases de la cooperación colectiva   | <b>Descripción de la actividad</b><br><br>Usted propone que todos los actores presentes establezcan un marco de cooperación. Se trata de un acuerdo de principio sobre los métodos de trabajo que se aplicarán: ¿cuál será el alcance de la acción? ¿Cuántas personas participarán? ¿Cuáles son las consecuencias en términos de organización de servicios, etc.? Este documento no tiene valor jurídico, pero permite acordar colectivamente las bases de la cooperación. Puede adaptarse durante la ejecución. |
| <b>Materiales:</b> cuaderno   |  |
| <b>Pasos</b><br><br>1. Todos escriben en un post-it los elementos esenciales para una buena cooperación.<br>2. Uno de los moderadores (lo mejor es que sea un “tercero no implicado” que haya seguido el proceso, un investigador, por ejemplo) los clasifica y sugiere una lectura.<br>3. Elección de los elementos que deben incluirse en el acuerdo de cooperación<br>4. Preparar el primer proyecto colectivo en el marco del acuerdo.<br>5. El moderador propone un resumen que debe ser aprobado por todos. |  |
| <b>Feedback</b><br><br>En esta fase, la participación del “tercero no implicado” es esencial, ya que permitirá descentralizar las oposiciones y encontrar soluciones que convengan a todos.   |  |

## PASO 5: Aplicar, observar y desarrollar

### “LOS 6 SOMBROS DE BONO”

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Duración:</b> 35'. | <b>Quién:</b> partes interesadas, responsables de la toma de decisiones, jóvenes |
|-----------------------|--|

**Objetivos**

Evaluando un proyecto examinando todos los aspectos

Ampliar nuestros patrones de razonamiento

**Descripción de la actividad**

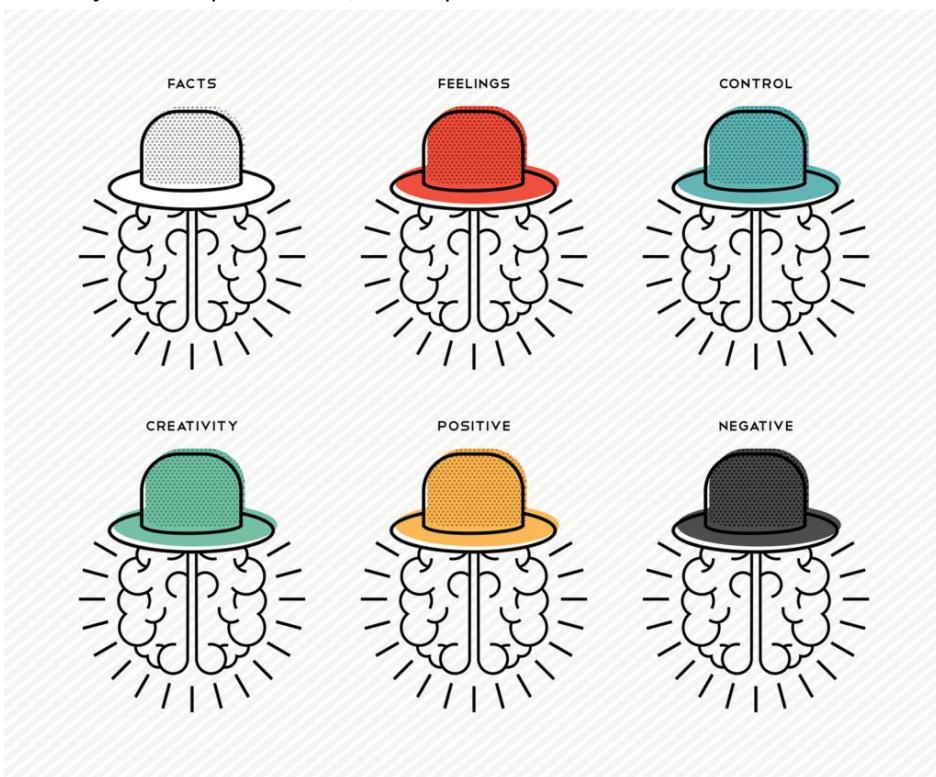
Examinar la acción desde distintos ángulos

**Materiales:**

1. Un cartel grande
2. Tarjetas de colores para simbolizar los sombreros
3. Rotuladores de diferentes colores

**Pasos:**

1. El animador pide a cada participante que escriba una idea (cosas que cambiar/conservar) en un post-it.
2. El anfitrión los coloca en una pizarra para que todos puedan verlos.
3. Cada participante elige un sombrero y a continuación se celebra un debate en grupo con diferentes “perfiles de sombrero” sobre las distintas ideas.
4. Aprendizaje: cosas que cambiar, cosas que conservar.



- **Sombrero blanco:** representa la **neutralidad**. La persona que lo lleva no debe hacer juicios ni interpretaciones. Se limita a presentar los hechos de forma objetiva.
- **Sombrero rojo:** este color hace **referencia a la crítica emocional** y la información que emana de la persona que lleva este sombrero es emoción, sentimiento, intuición, etc.
- **Sombrero negro:** ¡el sombrero de la **crítica negativa**! Es decir, el portador interviene para poner de relieve los riesgos y peligros que puede plantear una idea. En resumen, ¡es la voz de la cautela!
- **Sombrero amarillo:** es exactamente lo contrario del sombrero negro. Aquí se anima al pensador a **hacer críticas positivas**. En otras palabras, es optimista y siempre critica **constructivamente** las ideas propuestas por los demás miembros del grupo. Es un perfecto soñador que no se detiene ante nada.
- **Sombrero verde:** es el sombrero de la creatividad. De él surgen las nuevas ideas. La persona que lo lleva siempre sugiere **alternativas** a lo que se propone. **Provoca nuevas ideas y las propone él mismo**.
- **Sombrero azul:** y como hay un **organizador** para todo, el que lleva el sombrero azul es el que manda. Es el que dirige la reunión y se asegura de que todo salga bien. También es el **facilitador y el líder del grupo**.<sup>8</sup>

| “INFORME COLECTIVO”   |   |
|---|---|
| <b>Cronometraje</b>   | <b>Quién:</b> partes interesadas, responsables de la toma de decisiones, jóvenes  |
| <b>Objetivos:</b><br><br>Una visión general de las etapas del plan de acción, los resultados obtenidos y los acuerdos para el futuro.   | <b>Descripción de la actividad:</b><br><br>Informes sobre las actividades realizadas por las personas responsables que han asumido determinadas funciones y la revisión/determinación de las actividades posteriores.         |
| <b>Pasos:</b><br><br><ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actividad introductoria de conexión: dibujamos números hasta el 10 con la cadera.</li> <li>2. Examinamos los objetivos que nos hemos fijado y las actividades que hemos identificado. Cada uno de nosotros informa sobre lo que hemos hecho, los obstáculos a los que nos hemos enfrentado y los resultados que hemos obtenido.</li> <li>3. A partir de lo dicho, se forman las actividades que quedan por hacer y se reparten los papeles.</li> </ol> | <b>Feedback:</b> En el círculo, todos hablan sobre cómo les ha afectado la realización de la actividad, cuáles han sido las cosas positivas, qué cambiarían y cómo este ejemplo de cooperación puede ayudarles en su trabajo. |

<sup>8</sup> <https://byrigi.wordpress.com/2016/02/11/six-thinking-hats-by-edward-de-bono/>

| <b>“PLAN DE ACCIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE RESULTADOS”</b>  |   |
|--|---|
| <b>Cronometraje</b>  | <b>Quién:</b> profesionales, partes interesadas, responsables de la toma de decisiones, jóvenes   |
| <b>Objetivos</b><br><br>Informar de los resultados<br><br>¡Demuestra que el cambio es posible!<br><br>Un cambio duradero en la política de juventud  | <b>Descripción de la actividad</b><br><br>Se trata de un taller para profesionales en el que pueden participar las partes interesadas, los responsables de la toma de decisiones y los jóvenes. En él se identificarán elementos que puedan reproducirse en otros contextos. El objetivo es mostrar que los cambios son posibles y que la normativa puede evolucionar para satisfacer las necesidades de los jóvenes. |
| <b>Materiales:</b> cartulina, cuaderno   |   |
| <b>Pasos</b><br><br>1. Un rompehielos para iniciar el taller y crear buenas condiciones de trabajo<br>2. Primera serie de preguntas: <ul style="list-style-type: none"><li>- Sobre la base de evaluaciones previas, ¿cómo puede extenderse la acción, si debe generalizarse o no (cómo pueden transformarse los servicios/derechos de forma sostenible)?</li><li>- ¿Quiénes son los responsables de la toma de decisiones que deben actuar en este ámbito?</li><li>- ¿Qué plan de acción debe ponerse en marcha?</li></ul><br>3. Segunda ronda:<br>- ¿A quién pueden interesar los resultados de la aplicación?<br><br>- ¿Qué hay que hacer para transmitir el mensaje? (véase la herramienta <b>“Crear una estrategia para implicar a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones”</b> ) |   |

