

Más adelante presentaremos las matrices de trabajo que agrupan las competencias, los indicadores, los instrumentos de medición y la actividad correspondiente del proyecto para cada competencia.

3.1.4.- La propuesta metodológica

Nuestra propuesta de metodología activa promueve que el o la joven construya su propio aprendizaje a partir de la participación directa y dinámica; capaz de actuar, experimentar, reflexionar y teorizar desde sus propias experiencias y de la relación con los demás. Con esta metodología se da importancia al clima afectivo que se genera a partir de las relaciones interpersonales que desarrollan en el proceso, asumiendo como principios la libertad, la individualidad, el discernimiento, el trabajo en equipo y la democracia; para actuar en su realidad social y cultural solucionando problemas naturales, individuales y sociales.

Este proceso básicamente está referido al cambio cualitativo de los conocimientos previos que el joven posee y hace posible por la implicancia activa y comprensiva del que aprende. Se aprende sólo si se establece relaciones sustantivas, se asigna nuevos significados al objeto de conocimiento. Cuando más relaciones encuentren entre lo que sabe y el nuevo aprendizaje, más "significativo" será este y más fácilmente podrá asimilarlo a su estructura cognoscitiva.

La "significatividad" del aprendizaje está relacionada con su funcionalidad. Los hechos, procedimientos, actitudes aprendidas deben ser utilizados cuando las circunstancias así lo exijan. Por ello, cuanto más complejos y numerosos sean los significados, relaciones entre lo nuevo y los conocimientos previos, mayor será el grado de "significatividad" y por lo tanto mayor su funcionalidad.

Podemos considerar como rasgos básicos de la metodología:

- **El afecto:** La presencia del afecto y la solidaridad como elementos importantes de las relaciones entre todos los integrantes de este proceso formativo.
- **El protagonismo del joven:** Aprende haciendo, aprende a poner en juego sus propios procesos.
- **El rol de los promotores:** Es organizar y orientar el proceso de aprendizaje; para esto tenemos que conocer sus intereses, posibilidades y su realidad para que las actividades sean pertinentes y adecuadas a las posibilidades de los jóvenes, despertando su interés.
- **Democracia:** Las habilidades y actitudes de la democracia se aprenden en la práctica diaria, en la relación con otros, enfrentando situaciones cotidianas. Además es fundamental para la formación de líderes.
- **Partir de la realidad:** Partir de la realidad concreta, vivencial y actual reconociendo los acontecimientos presentes así como nuestras capacidades y habilidades. Este es un rasgo importante para que después del análisis se cuente con elementos para la propuesta.

- **Integralidad:** En esta metodología buscamos involucrar, a su vez, actitudes, valores, habilidades intelectuales y destrezas motoras.
- **El ejemplo:** La búsqueda de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, desde actitudes mínimas tanto en la relación entre los jóvenes como en la relación de los jóvenes con el promotor. Este es un requisito para que esta propuesta tenga viabilidad.
- **Socializar el aprendizaje:** Es la posibilidad de compartir y “poner al común” el aprendizaje personal y grupal con el resto de la sociedad no sólo en asuntos cognoscitivos, sino en procedimientos y actitudes en diversas actividades.
- **Favorecer el pensamiento creador y divergente:** Hay que estimular intervenciones diversas, imaginativas y osadas que abran rutas al diálogo.
- **Ludismo y trabajo:** Se trata de propiciar actividades de aprendizaje que tengan carácter lúdico, estableciendo puentes entre el juego y el trabajo.

Presentamos a continuación los pasos metodológicos que se trabajarían en cada una de las actividades del proyecto (talleres, jornadas de complemento, asesorías, etc.). Para el desarrollo de las temáticas se proponen 6 pasos metodológicos que nos ayudarán a asegurar el aprendizaje de las y los jóvenes. Dichos pasos nos permitirán activar constantemente sus procesos cognitivos. Es importante que los encargados no se encasillen en este proceso metodológico. Todos los pasos son flexibles y se deben dar en cada momento. Nuestra función como equipo pedagógico era, simplemente, promover un buen nivel de aprendizaje, y sobre todo que este aprendizaje nazca de la misma experiencia de las y los jóvenes.

Los pasos son:

1. Motivación: Es la condición previa del aprendizaje y un proceso permanente donde se despierta el interés en los participantes, manteniéndolo durante todo el proceso hasta lograr el aprendizaje. La motivación no se da sólo al principio. Es algo transversal.

2. Exploración: Consiste en explorar qué es lo que saben los participantes del tema que se va a tratar. En otras palabras es explorar en las y los jóvenes sus saberes previos.

3. Problematicación: Consiste en plantear un problema que tendrá que ser resuelto entre todos. Es otra especie de motivación. La problematicación no está al margen de la motivación y exploración, más bien refuerza ambos procesos. Por otro lado, la problematicación abarca las preguntas permanentes que se debe realizar a los participantes con la intención de promover su capacidad crítica. Es activar en ellas y ellos sus procesos cognitivos, confrontarles y cuestionarles sus conocimientos.

4. Construcción: A raíz de todo lo trabajado se empieza a construir el conocimiento. Lo importante es partir siempre de la experiencia, de lo que los mismos participantes han comentado, y de su misma realidad. Nunca hablar de teorías que no nazcan de su experiencia.

5. Aplicación o transferencia: Ver cómo aplicamos a nuestra realidad lo trabajado. Este aprendizaje se utiliza en situaciones cercanas a la utilizada en la construcción, para comprobar que el nuevo saber ha sido adquirido y comprendido.

6. Evaluación: La evaluación debe ser permanente. Es importante evaluar todo el proceso de aprendizaje de las y los jóvenes, desde los conocimientos previos hasta los resultados obtenidos. Para ello es importante aplicar instrumentos que nos permitan recoger toda la información necesaria.

La siguiente matriz muestra de qué manera se deben trabajar los pasos metodológicos y en quién recae la responsabilidad de los mismos:

| FASES DE APRENDIZAJE | DESCRIPCIÓN | PROMOTOR | JOVEN |
|---------------------------------------|--|----------|-------|
| Motivación y exploración | Motivación : Actividad que permitir inducir a los y las jóvenes al tema a tratar, de modo lúdico. | X | |
| | Exploración: Plantea un problema o situación significativa y cercana a las y los jóvenes que les induce a pensar y/o investigar. En esta fase se le brindan al joven objetos, textos, materiales, observación de hechos, situaciones para dicha exploración. | | X |
| Problematización | Búsqueda de soluciones al problema planteado. | X | X |
| Construcción de conocimiento | Exposición, puesta en común. | | X |
| | Definir conceptos, procedimientos, estructuras, etc. | X | X |
| | Aclarar actitudes, ideas, creencias. | X | X |
| | Confronta saberes previos con los aspectos teóricos | | X |
| Transferencias a situaciones nuevas | Diseño y elaboración de productos (proyectos, actividades). | | X |
| | Aplicación | X | X |
| Evaluación de procesos de aprendizaje | Reforzamiento | X | X |
| | Evaluación actitudinal | X | X |
| | Evaluación cognitiva | X | X |

3.1.5.- Evaluación y monitoreo del proceso formativo

En el Proyecto de “Formación para el liderazgo y la participación cívica juvenil”, se entiende la evaluación como un proceso de permanente adaptación y recreación de un medio altamente cambiante, resultado de las interacciones entre cada persona y sus contextos. La entendemos también, desde la perspectiva de cada ser humano, como el proceso de desarrollo y adquisición de competencias (conocimiento; habilidades y destrezas; valores y actitudes).

La evaluación, en ese sentido, consiste en la obtención, análisis y juicio de información relativa a los procesos de aprendizaje y sus resultados. Este proceso tiene dos objetivos: por una parte, fortalecer el afán y la capacidad de logro, así como el sentido de propósito de las y los jóvenes. Estos dos objetivos afirman que la evaluación es un factor importante e indispensable del proceso de aprendizaje y hacen posible acercarse a su finalidad. La evaluación, por lo tanto, pretende asegurar la eficacia, eficiencia e impacto en el proceso de formación:

| | | |
|--|---------------|---|
| Asegurar en los procesos de aprendizajes | La Eficacia | Que todos los jóvenes logren los aprendizajes esperados. |
| | La Eficiencia | Que los resultados se obtengan con la menor y más racional inversión de esfuerzo, tiempo y recursos. |
| | El Impacto | Que los aprendizajes obtenidos sean útiles y valiosos para el aprendizaje y desempeño futuro, individual y colectivamente. Que sus resultados tengan efectos positivos más allá del ámbito temporal y espacial. |

La eficacia de los procesos de aprendizaje la determina el hecho de alcanzar lo que se proponían²⁷. Sólo en procesos de aprendizaje intencionados es posible que la evaluación asegure su eficacia. Y lo hará en la medida en que la evaluación no sea un simple hito al finalizar el proceso formativo, sino un sistema que transcurre paralelamente a dicho proceso. La evaluación permitirá – entonces- obtener, analizar y juzgar información relativa a los procesos mismos y a sus resultados, así como a los sujetos involucrados en ellos y a sus condiciones, para proponer constantemente, antes, durante y después, medidas de apoyo, reajuste y reorientación.

En esta perspectiva se puede afirmar que una evaluación realizada desde una concepción del aprendizaje centrada en las y los jóvenes (y en sus propios

²⁷ Cf. Encuentros, Casa de la Juventud, ¿Capacitarnos? ¿Para qué? Fortaleciendo la gestión de programas de voluntariado, Lima, 2005.

procesos de desarrollo) deja de tener como núcleo fundamental la mediación y los datos estadísticos, y asume el interés por *lograr una visión más comprensiva, teniendo en cuenta el contexto y los factores que inciden en el proceso pedagógico.*

Con relación a *la eficiencia* de los aprendizajes, consideramos que la evaluación de los procesos de aprendizaje debe garantizar que los resultados se obtengan con la menor y más racional inversión de esfuerzo, tiempo, recursos y afectos. Éste es, evidentemente, un aspecto íntimamente ligado al anterior, y supone también la obtención, registro y análisis constante de información relativa a las causas que intervienen en los procesos de aprendizaje, con el objetivo de proponer nuevas y mejores maneras de obtener los mismos resultados, en términos de calidad, con menores costos. Por lo tanto, el papel del evaluador (sea el evaluador externo al proceso, el promotor o el mismo joven) es el de reafirmar los logros y éxitos alcanzados y proponer medidas de apoyo, ajuste y reorientación de los procesos de aprendizaje y no sólo decir quién está o no lejos de la meta o resultado previsto, o por qué razones lo está.

Por otro lado, la evaluación del proceso supone obtener, analizar y emitir juicios sobre la información proveniente de cada uno de estos subsistemas, puesto que sólo así se podrán formular propuestas de diseño, reajuste y reorientación de éste, o de nuevos procesos de aprendizaje que resulten pertinentes y exitosos.

Además, puesto que la propuesta educativa que se presenta aquí está inserta en un proyecto de desarrollo, se hace necesario considerar, junto con la evaluación pedagógica, el monitoreo. Entendemos a éste como una función de gestión institucional de carácter permanente cuya finalidad es brindar información temprana sobre los avances u obstáculos para la toma de medidas correctivas pertinentes. El monitoreo es realizado por nosotros mismos, los encargados directos del proyecto (EPN), con la debida participación de la misma población destinataria (los jóvenes) y actores involucrados en la intervención. La tendencia es que los diversos actores, y de manera particular, la población destinataria, no sólo participen como fuentes de recojo de información, sino también en el diseño mismo de monitoreo y la evaluación y como promotores de dichos procesos.

3.1.6.- Instrumentos para la evaluación y el monitoreo

Para evaluar y monitorear la experiencia diseñamos instrumentos que ayuden a saber el logro o las dificultades que se han presentado en el trabajo de las competencias en los y las jóvenes líderes. Las y los líderes serían constantemente evaluados con 2 tipos de fichas. El primer tipo recoge información sobre sus actitudes, lo cual implica una autoevaluación, una coevaluación y una ficha de cotejo. El segundo tipo de ficha recogería los nuevos conocimientos aprendidos, que consistiría en una prueba de entrada,

una prueba de salida y una prueba autoinstructiva²⁸ en cada taller. Antes de estas pruebas las y los líderes llenaban la “ficha de admisión”, que era el instrumento para elaborar la línea de base del proyecto, cuyos resultados se han presentado en el capítulo 2 de este libro.

Cada una de estas pruebas ha sido procesada en la base de datos cuantitativamente (SPSS) y analizada por los promotores de zona, para hacer un seguimiento a cada joven en torno a su aprendizaje.

| Tipo | Fichas | Explicación | Aplicación |
|------------------|----------------------------|--|---|
| De información | Ficha de admisión | A partir de una serie de preguntas cerradas, tipo encuesta, esta prueba recoge los datos principales de los y las participantes y sus opiniones frente al tema de la democracia y la participación. Esta prueba garantiza información base para iniciar el proceso educativo. | Es aplicada 1 vez en el proceso formativo, antes de iniciar las actividades educativas. |
| De actitudes | Ficha de Autoevaluación | Con esta ficha se mide el autoconocimiento de las y los líderes en el cambio de sus actitudes, que le permiten relacionarse cada vez mejor con los demás, ejerciendo su liderazgo. | Se lleva a cabo 2 veces en el proceso de formación (al inicio y al final del proyecto) |
| | Ficha de escala de valores | Esta ficha es llenada por el promotor de cada zona. Mediante ella se mide el progreso de actitudes en las y los líderes participantes, a través de comportamientos observables | Se lleva a cabo 2 veces en el proceso de formación (al inicio y al final del proyecto). Se recomienda tomar en los momentos que los jóvenes se relacionan con el resto de participantes, sobretodo, en las reuniones de asesoría. |
| | Ficha de coevaluación | A través de este instrumento se busca que las y los líderes puedan entrar en diálogo para discernir y compartir la percepción de las actitudes de los otros compañeros, valorando las fortalezas y señalando constructivamente las debilidades de cada uno de los participantes. Esto se realiza en un ambiente de fraternidad. | Se lleva a cabo 2 veces en el proceso de formación (al inicio y al final del proyecto). |
| De Conocimientos | Ficha de entrada y salida | Esta ficha nos ayudan a reconocer el nivel cognitivo con el que las y los jóvenes ingresan a un proceso de formación -respecto a los contenido básicos- y los frutos que recogen al terminarlo | La de entrada se aplica al iniciar cada taller y la de salida al finalizar cada taller. |
| | Ficha autoinstructiva | Al final de cada taller, l@s líderes reciben un módulo autoinstructivo que contiene material teórico para el refuerzo de conocimientos y conceptos trabajados. Posterior a la lectura personal, los participantes deberán llenar y esta ficha donde -junto con la ayuda del promotor- intentará reflexionar para encontrar respuestas comunes. | Se aplica en una reunión de asesoría, posterior a cada taller. |

²⁸ Al terminar cada taller, los líderes participantes recibían un módulo que comprendía lecturas con relación al tema trabajado. Ellos deberían leer el contenido de dicho módulo, puesto que los conceptos serían puestos en práctica en la próxima reunión de asesoría.

Para el monitoreo diseñamos instrumentos informativos llenados por los promotores al finalizar cada actividad, los cuales llegaban al equipo nacional para ser sistematizados y rápidamente reportados con sugerencias a la realización de la actividad. Son 3 instrumentos: 1.- Informe de la actividad educativa (que recogía logros y dificultades presentados en la misma actividad) 2.- Evaluación de los jóvenes del taller (que recogía la percepción de los jóvenes del taller así como sus sugerencias) 3.- Memoria del taller. Cada instrumento ha permitido validar la experiencia y reestructurar los módulos educativos.

Con respecto a las fichas actitudinales es necesario agregar que el Consorcio sólo decidió trabajar, evaluar y monitorear 4 actitudes que tenían que desarrollar los y las líderes participantes:

- Tolerancia: La o el joven respeta y busca comprender las ideas, prácticas y creencias de las otras personas, cuando son diferentes o contrarias a las propias.
- Responsabilidad: La o el joven asume con compromiso y disciplina las labores que le competen
- Asertividad: La o el joven sabe transmitir sus opiniones, intenciones, posturas, creencias y sentimientos con total sinceridad y creando las condiciones necesarias para no ofender al otro.
- Capacidad crítica: La o el joven reflexiona sobre su realidad, su entorno y sobre él mismo sabiendo reconocer lo favorable de lo adverso y tomando posición sobre lo “más conveniente” en las situaciones que se le presentan.

Por lo mismo, las 11 competencias han priorizado trabajar en torno a estas 4 actitudes, para fortalecer la formación de la o el joven líder. Estas actitudes son parte del perfil de liderazgo que el Consorcio Juventud y País desea promover en la juventud, para potenciar actitudes éticas y propositivas en los espacios públicos.

3.1.7.- Matrices de trabajo pedagógico

Presentamos a continuación las matrices que sirvieron de guía para el desarrollo de las actividades del proyecto, las cuales dan cuenta de qué competencia se trabajaría en cada actividad, que contenidos se brindarían y bajo qué indicadores se constataría el aprendizaje, también se exponen los instrumentos que se aplicarían para cada actividad.

Los cuadros están expresados por las actividades que competen al proyecto, respecto a la formación impartida. El primer año corresponde a la fase de Formación Teórica, el segundo cuadro corresponde a la fase de Metodologías Aplicativas y el tercer cuadro a las actividades realizadas en conjunto para las dos promociones en ambos años.

| Actividades de Primer Año | Competencia | Indicadores | Contenidos | Instrumentos |
|--|--|--|---|---|
| <p>Taller 01: Ciudadanía y Democracia Jornada de Complemento 01: Ciudadanía y Democracia</p> | <p>Competencia 02 Las y los jóvenes se reconocen como ciudadanos con derechos y deberes, asumiendo una postura crítica y reflexiva frente a la realidad en la que viven, promoviendo desde su rol de líderes la participación democrática.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Identifica las actitudes y situaciones democráticas y no democráticas que se dan en su comunidad y en el país. - Reconoce a partir de su historia y vida cotidiana que la libertad es una conquista ética y una necesidad moral y jurídica. - Define democracia y sus elementos fundamentales. - Define ciudadanía desde su condición de joven. - Clarifica su rol como ciudadano. - Plantea alternativas de participación ante la situación de la ciudadanía y democracia en el país. | <ul style="list-style-type: none"> - Democracia - Ética - Ciudadanía - Participación - Derechos - Deberes | <p>Ficha de admisión Autoevaluación Escala de valores Coevaluación Prueba de entrada Prueba de salida Prueba auto-instructiva</p> |
| <p>Taller 02: Cultura y Sociedad Jornada de Complemento 02: Cultura y Sociedad</p> | <p>Competencia 03 Las y los jóvenes se sienten pertenecientes a la cultura en la que viven, conociendo su historia y sus costumbres, valorando y respetando la diversidad y construyendo su identidad generacional como parte de la sociedad.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Define la cultura desde la perspectiva antropológica. - Expresa aceptación y respeto frente a la diversidad cultural del país. - Reconstruye el proceso histórico de su cultura. - Construye el concepto de globalización, tomando como sustento histórico y de pensamiento la postmodernidad. - Identifica el bien común como valor necesario al analizar el fenómeno de la globalización. - Define la juventud como proceso de construcción social. - Reconoce las culturas juveniles como medios de expresión cultural. | <ul style="list-style-type: none"> - Cultura - Diversidad - Proceso Histórico - Globalización - Postmodernidad - Bien común - Sociedad | <p>Prueba de entrada Prueba de salida Prueba auto-instructiva</p> |
| <p>Taller 03: Liderazgo y Sociedad Civil Jornada de Complemento 03: Liderazgo y Sociedad Civil</p> | <p>Competencia 01 Se reconoce como líder social asumiendo responsabilidades consigo mismo y con la sociedad en el ejercicio de un liderazgo ético y democrático desde una postura crítica frente a su entorno.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Determina las actitudes necesarias para ejercer liderazgo participativo. - Emite opinión sobre la realidad de los líderes en la sociedad latinoamericana. - Señala la importancia de promover el liderazgo ético y democrático. - Identifica los retos de la sociedad civil en función a las necesidades actuales de su localidad. - Se compromete con el desarrollo de su localidad. | <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Líderes - Sociedad - Democracia - Desarrollo - Localidad - Ética | <p>Prueba de entrada Prueba de salida Prueba auto-instructiva</p> |

| | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|--|
| <p>Reuniones de asesoría (10)</p> | <p>Competencia 04 Las y los jóvenes interactúan y dialogan con los demás respetando la diversidad de opiniones, las diferencias personales y sociales, intercambiando sus ideas, sentimientos y experiencias de manera empática y tolerante, para construir relaciones humanas integradoras.</p> | <p>- Presta atención a las intervenciones de los demás y comunica sus ideas, buscando el consenso del grupo. - Colabora a buscar soluciones a los problemas que afectan a los integrantes del grupo.</p> | <p>- Diálogo - Ética y Ciudadanía. - Democracia - Alteridad</p> | <p>Autoevaluación Coevaluación Escala de valores</p> |
| <p>Campaña de acción cívica (1)</p> | <p>Competencia 08 Las y los jóvenes conocen y aplican mecanismos de movilización social, promoviendo corrientes de opinión para influir en la toma de decisiones, sistemas de control ciudadano y ejecución de políticas públicas, con actitud crítica y propositiva.</p> | <p>- Genera medios de comunicación a nivel local para que los ciudadanos estén enterados de la realidad de su comunidad. - Emplea, con otros grupos juveniles, mecanismo de vigilancia ciudadana e incidencia política.</p> | <p>- Incidencia política - Pobreza - Mecanismos - PSJ - Vigilancia ciudadana.</p> | <p>Fichas de actividad educativa Memoria</p> |

| Actividades de Segundo Año | Competencia | Indicadores | Contenidos | Instrumentos |
|--|--|--|--|---|
| <p>Taller 4: Diseño y Gestión de Proyectos</p> | <p>Competencia 07 Las y los jóvenes aplican técnicas para el diseño y gestión de propuestas de acción cívica, promoviendo la participación con otros actores sociales, desde el fortalecimiento de los colectivos a los que pertenecen, con creatividad, asertividad y actitud crítica.</p> | <p>Clarifica la importancia y rol de la organización en la ejecución de propuestas de intervención. Opta por una estructura organizativa para la ejecución de sus propuestas de intervención. Diferencia las fases en el ciclo del proyecto. Identifica relaciones de causa-efecto en un problema determinado. Establece relaciones posibles o reales entre diversos actores y una situación o contexto determinado.</p> | <p>- Organización - Proyecto - Árbol de problem - Concertación - Evaluación - Monitoreo - Desarrollo</p> | <p>Prueba de entrada Prueba de salida Prueba auto-instructiva</p> |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| <p>Taller 5: Economía y desarrollo</p> | <p>Competencia 10 Las y los jóvenes valoran el enfoque de Desarrollo Humano Integral, diferenciándolo de otros puntos de vista, al analizar los fenómenos económicos y sociales en sus prácticas cotidianas y organizativas, con actitud asertiva y de servicio para el bien común.</p> | <p>Diseña propuestas de intervención en base a las necesidades de su sector. Elabora plan operativo de su propuesta de intervención. Conoce la importancia de la concertación en la gestión de proyectos. Organiza un sistema de monitoreo y evaluación de su propuesta de intervención.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabora un marco teórico inicial acerca de la economía y el desarrollo. - Toma posición frente a los enfoques de desarrollo. - Define globalización y reconoce sus efectos en los procesos de desarrollo. - Determina la situación de pobreza existente en el país. - Emite opinión sobre la importancia del proceso de descentralización en el país. - Se plantea formas de incorporación a los procesos de desarrollo de su localidad. - Señala valores que deben estar presentes en todo proceso de desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> - Economía - Desarrollo - Globalización - Pobreza - Descentralización | <p>Prueba de entrada Prueba de salida Prueba auto-instructiva</p> |
| <p>Reuniones de seguimiento (6)</p> | <p>Competencia 04 Interactúa y dialoga con los demás respetando la diversidad de opiniones, las diferencias personales y sociales, intercambiando sus ideas, sentimientos y experiencias de manera empáticas, para construir así relaciones humanas armónicas e integradoras.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Presta atención a las intervenciones de los demás y comunica sus ideas, buscando el consenso del grupo. - Colabora a buscar soluciones a los problemas que afecten a los integrantes del grupo. | <ul style="list-style-type: none"> - Diálogo - Ética y Ciudadanía. - Democracia - Alteridad | <p>Autoevaluación Coevaluación Escala de valores</p> |
| <p>Propuesta de acción cívica (1)</p> | <p>Competencia 09 Las y los jóvenes conocen y aplican habilidades sociales, concertando con otros actores, para el desarrollo local, nacional y regional, desde una actitud tolerante y responsable</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Se involucra en espacios de concertación para buscar el desarrollo de su comunidad. - Dialoga con instituciones y autoridades locales, planificando conjuntamente estrategias de intervención. | <ul style="list-style-type: none"> - Enfoques de desarrollo. - Diagnóstico local y regional. | <p>Actividad educativa Memoria</p> |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| <p>Jornada de diálogo y debate (2)</p> | <p>Competencia 08 Las y los jóvenes conocen y aplican mecanismos de movilización social, promoviendo corrientes de opinión para influir en la toma de decisiones, sistemas de control ciudadano y ejecución de políticas públicas, con actitud crítica y propositiva.</p> | <p>- Genera medios de comunicación a nivel local para que los ciudadanos estén enterados de la realidad de su comunidad. - Emplea, con otros grupos juveniles, mecanismo de vigilancia ciudadana e incidencia política.</p> | <p>- Incidencia política - Pobreza - Mecanismos - PSJ - Vigilancia ciudadana.</p> | <p>Fichas de actividad educativa Memoria</p> |
|--|--|---|---|--|

Otras actividades

| Actividades | Competencia | Indicadores | Contenidos | Instrumentos |
|------------------------------|---|---|--|---|
| <p>Seminarios Regionales</p> | <p>Competencia 06 Las y los jóvenes asumen y representan con legitimidad los intereses de su grupo zonal, recogiendo opiniones y propuestas, con responsabilidad y capacidad crítica, para promover políticas locales de juventud.</p> | <p>- Se dispone a participar en cualquier instancia de la institución que el grupo le demande. - Presenta los intereses de su institución con propuestas claras, en los espacios públicos.</p> | <p>- Representatividad - Legitimidad - Participación - Ciudadanía - Democracia - Juventud - Política</p> | <p>Autoevaluación Coevaluación Escala de valores Prueba de entrada Prueba de salida</p> |
| <p>Encuentros Nacionales</p> | <p>Competencia 05 Las y los jóvenes fomentan el empoderamiento de los miembros de su grupo, en espacios de diálogo y reflexión, evaluando su proceso formativo, en compañía de otros actores sociales, con una actitud crítica y asertiva.</p> | <p>- Facilita mecanismos de comunicación al interior de su organización para la elaboración de propuestas. - Delega al grupo responsabilidades, tomando en cuenta sus habilidades y sus necesidades. - Busca que el grupo llegue a consensos comunes.</p> | <p>- Mecanismos - PSJ - Propuesta educativa - Ciudadanía - Democracia</p> | <p>Autoevaluación Coevaluación Prueba de entrada Prueba de salida</p> |

3.2.- Los impactos educativos en las y los jóvenes

En la propuesta pedagógica, partimos de una intención transformadora, sustentada en un cambio integral en el joven y la réplica o impacto que este cambio personal podría tener a nivel grupal y social. Del mismo modo, hemos dividido esta evaluación sobre los aprendizajes en los niveles personal, grupal y social.

3.2.1.- A nivel individual

En esta parte presentaremos los logros alcanzados con la formación impartida en el nivel actitudinal, conceptual y de procedimientos; posteriormente, analizaremos impactos no esperados del proyecto en el ámbito de la vida personal de los participantes.

3.2.1.1- Los logros en actitudes

Hemos explicado en el subcapítulo anterior que para el Consorcio, una formación integral implicaba un trabajo personal y grupal con los jóvenes en torno a los cambios de actitudes que debían tener para ser líderes sociales. Entre esas actitudes se promovió decididamente trabajar la tolerancia, la responsabilidad, la asertividad y la capacidad crítica²⁹. Inclusive, las y los jóvenes fueron apoderándose de la propuesta pedagógica dándole el debido valor en su vida diaria a la “TRAC” – como ellos llaman al aspecto actitudinal.

Hemos dicho también que para poder medir el desarrollo actitudinal se validaron 3 instrumentos: las fichas de autoevaluación, de coevaluación y de cotejo³⁰. La ficha realizada era la misma y, a pesar de que el consolidado de notas era lo que se ingresaba a la base de datos, el promotor podía mirar en cada participante sus logros, según cada uno de los elementos de la TRAC. La ficha para los tres evaluadores es la siguiente:

Prueba de auto evaluación: A cada una de las siguientes afirmaciones dale el valor correspondiente, según tu forma de ser/comportarte

- 1 NUNCA
- 2 POCAS VECES
- 3 MUCHAS VECES
- 4 SIEMPRE

²⁹ Cf. Pág. 68

³⁰ Cf. Pág. 60. “Instrumentos para la evaluación y el monitoreo”

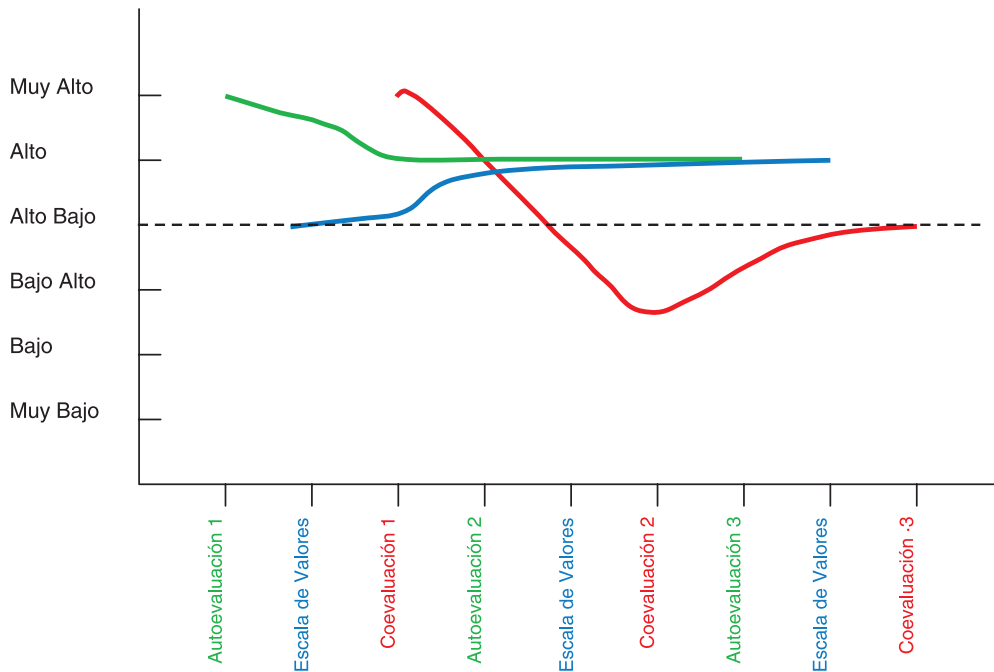
| 1 | 2 | 3 | 4 | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | 1. Prefiero escuchar que participar |
| | | | | 2. Doy a conocer mi punto de vista aún si alguien que yo respeto diga algo distinto |
| | | | | 3. Si me siento mal con alguien soy capaz de decírselo tranquilamente. |
| | | | | 4. Si no estoy de acuerdo con el comportamiento de una persona se lo hago saber. |
| | | | | 5. Frente a un problema digo las cosas con claridad pero sin dañar |
| | | | | 6. Identifico con facilidad los problemas. |
| | | | | 7. Frente a una situación injusta tomo una posición clara y firme. |
| | | | | 8. Sé reconocer en una discusión la opinión del otro. |
| | | | | 9. Antes de decidir algo, primero pienso para luego dar mi punto de vista. |
| | | | | 10. Busco información antes de verter una opinión. |
| | | | | 11. Sé reconocer cuando me equivoco. |
| | | | | 12. Suelo ponerme en "los zapatos" de otro. |
| | | | | 13. Pido disculpas cuando he cometido un error. |
| | | | | 14. Participo en actividades que involucran la resolución de problemas |
| | | | | 15. Cuando alguien tiene la razón, puedo respaldar su idea. |
| | | | | 16. Aunque en una discusión sepa que la otra persona no tiene razón, la dejo expresarse |
| | | | | 17. Soy capaz de mantener una comunicación con un grupo diverso de personas. |
| | | | | 18. Cuando tengo una idea clara, no me es difícil cambiar mi punto de vista. |
| | | | | 19. Tengo cuidado en no hacer quedar mal a mi compañero o compañera frente al público |
| | | | | 20. Soy consciente que pueden haber varias interpretaciones a un mismo problema |

Es importante puntualizar que para la promoción del 2002, la secuencia de fichas se tomó a mitad del proyecto y al finalizar el mismo. En el caso de la promoción 2003, las fichas se tomaron al iniciar, el proyecto, a la mitad y al final del mismo. Los rangos establecidos están pensados con los siguientes criterios:

| Ranking de Calificación | |
|-------------------------|--|
| Muy Alto | Conocimiento/actitud o habilidad satisfactoriamente desarrollada |
| Alto | |
| Alto Bajo | |
| Bajo Alto | Escaso conocimiento/actitud o habilidad desarrollada |
| Bajo | |
| Muy Bajo | |

Sistematizando los ponderados de los participantes en la base de datos, podíamos dar cuenta del progreso de cada uno de las y los participantes de manera objetiva. Así por ejemplo, lo demuestra el siguiente gráfico de una de las participantes del programa:

Progreso actitudinal de Adela Espinoza:

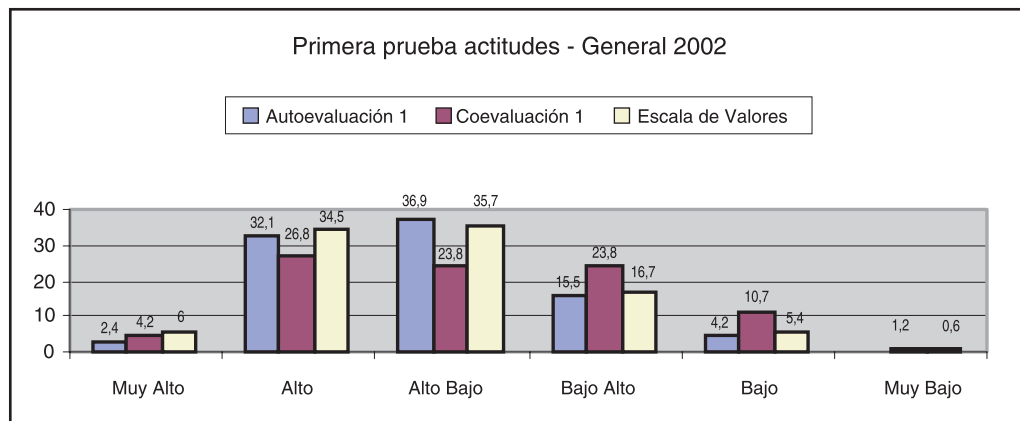


En el caso de esta participante, ella inició su formación con actitudes aprobatorias, según su autocalificación (autoevaluación), la que le dan los promotores (escala de valores) y la que le dan sus compañeros de zona (coevaluación). A mitad del proceso todas las evaluaciones descienden, lo que hace pensar que la primera impresión del comportamiento de Adela fue contrareestado en los trabajos grupales, dándose cuenta ella misma y los demás actores cuáles eran los elementos de la TRAC que la participante tendría que trabajar más. Al finalizar su formación, la autoevaluación y la escala de valores coinciden en aprobar a Adela con el rango alto de calificación, aunque no lo hace la coevaluación, poniéndola hasta el final del proceso en el límite de aprobación. En promedio, no obstante, Adela ha aprobado satisfactoriamente el desarrollo de sus actitudes de liderazgo, pues ha interiorizado en los 2 años de formación la TRAC.

Este análisis puede realizarse con cada uno de los participantes. Pero en lo que respecta al proyecto, damos a conocer una comparación a nivel nacional de la autoevaluación, coevaluación y escala de valores. Es importante resaltar que para la primera evaluación de la promoción 2002, los tres evaluadores³¹ coinciden en aprobar, en su mayoría, a los participante entre el estamento alto y alto bajo. La coevaluación, es la que suele calificar más bajo, inclusive des-

³¹ Recordar que la autoevaluación la realiza el mismo participante, la coevaluación la elaboran sus compañeros y la ficha de escala de valores está a cargo de los promotores.

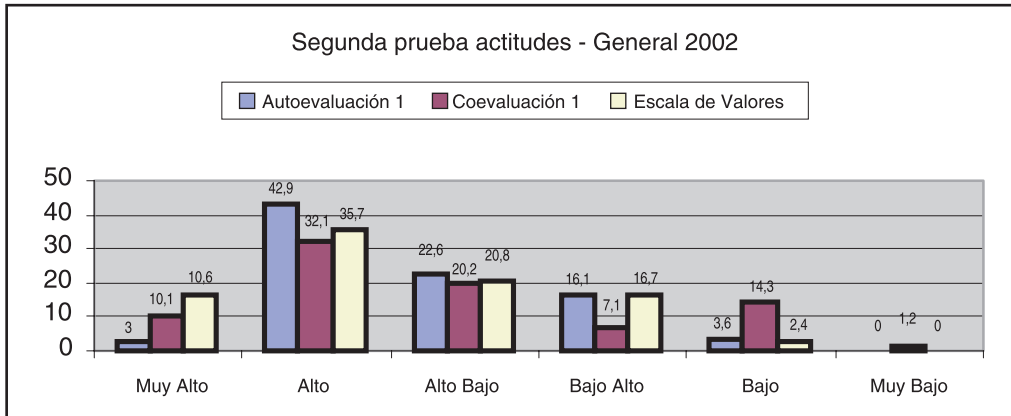
aprobar a algunos participantes por completo (muy bajo). Por otra parte, son pocos los líderes que llegan a tener una calificación de "muy alto"; aunque, sin embargo, coinciden en darles esa calificación los tres evaluadores, lo que hace pensar que todos los actores reconocen que en cada zona hay perfiles de liderazgo a nivel actitudinal altamente potenciales. Es importante recordar que la evaluación de esta promoción podría ser mejor considerada como una evaluación intermedia porque se realizó a inicios del 2003, es decir, a mediados del proceso de formación de estos participantes.



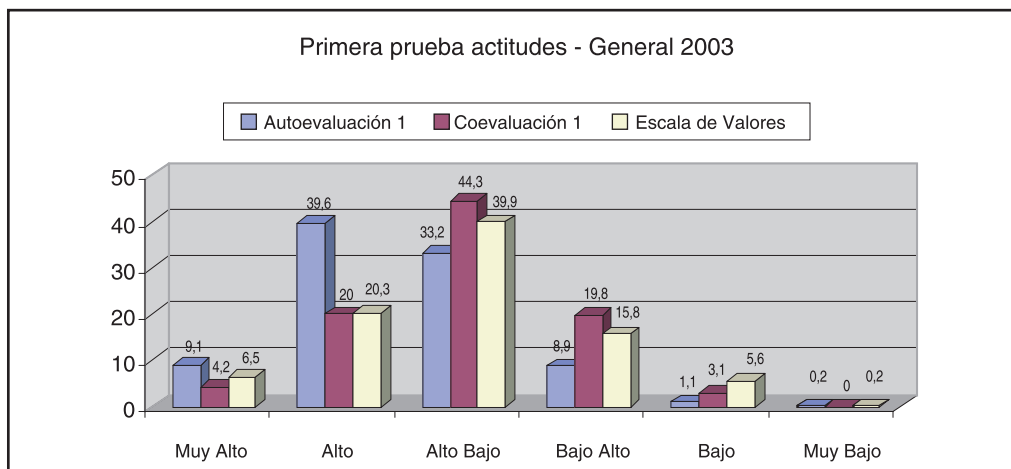
En la última prueba actitudinal, respecto a esta misma promoción (2002), se aprecian cambios numéricamente significativos en los participantes que han sido calificados en escala "alta" de aprobación, así también como un pequeño aspecto en la calificación "muy alta", en esta última han sido los compañeros y los promotores los que han podido calificar con mejor ponderado al participante, lo que no ocurre con la autoevaluación. Por otro lado, la coevaluación aumenta un 14,3% en la escala de bajo, en la misma que disminuye la autoevaluación y la escala de valor.

En ese sentido, puede concluirse que el mayor número de líderes del 2002—casi el 70%— aprobó, al finalizar su formación, el aprendizaje actitudinal, divididos entre las calificaciones de muy alto, alto y alto bajo. No obstante, hay un promedio de 15% a 16% de participantes que no satisfizo, sobre todo a promotores ni a ellos mismos su trabajo actitudinal, quedándose detrás de la calificación aprobatoria (bajo alto).

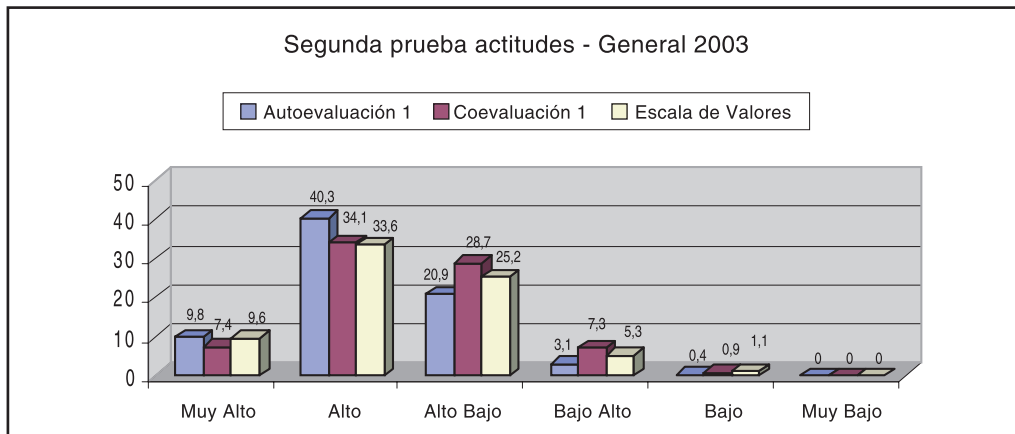
La promoción 2003 tuvo mayores ventajas frente a la anterior, puesto que ya se contaba con una propuesta pedagógica que no sólo era asimilada por los promotores de zona, sino también por los líderes participantes, lo que permitía que la formación integral, a partir de las competencias tenga una responsabilidad en todos los actores involucrados.



La primera evaluación actitudinal recoge “la primera impresión” que los líderes tienen de sí mismos, de sus compañeros, así como lo que observa el promotor. Obsérvese, por ejemplo, que la autoevaluación es el porcentaje de participantes que se califica con muy alto o alto, lo que no ocurre con lo que observan los compañeros o los promotores, que terminan teniendo opiniones referidas a “alto bajo”. Esto también puede estar teñido de prejuicios iniciales entre los participantes con relación a sus modos de desenvolverse en el primer taller. Además, resulta que al entrar al proyecto, en tanto que muchos de los participantes vienen de experiencias formativas en ciudadanía o liderazgo erróneas o con conceptos análogos a la experiencia empresarial y a la competitividad de mercado, pretenden demostrar este tipo de “liderazgo” no sólo en la apreciación que hacen de sí mismos (con elevado autoestima), sino que ocasionan que sus compañeros critiquen sus actitudes, generalmente por la escasa tolerancia y poca asertividad.

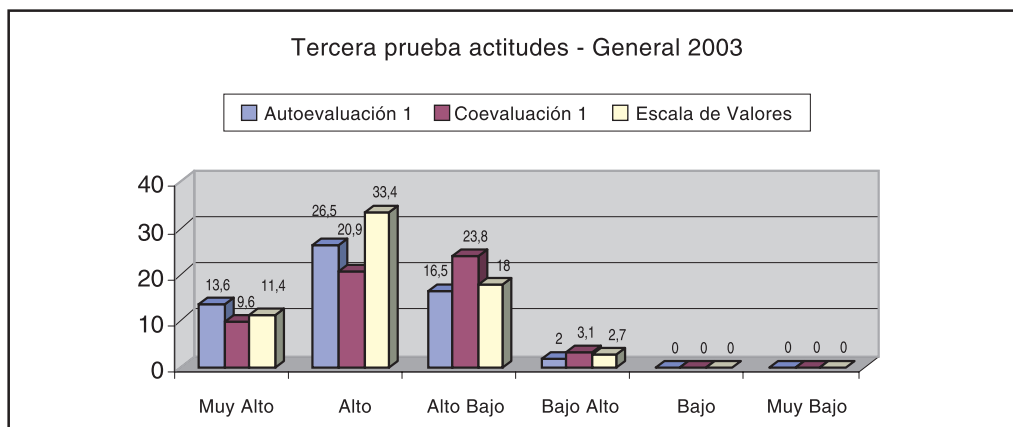


En la evaluación actitudinal intermedia, la comparación se establece principalmente en la "igualdad" numérica que alcanza la autoevaluación, lo que implica, detalladamente un crecimiento de la actitud crítica del participante en torno a sus actitudes. Del mismo modo, ha ocurrido que promotores y compañeros participantes reconocen en la convivencia y el trabajo fortalezas actitudinales del liderazgo en sus compañeros. En este sentido, la evaluación intermedia es más precisa y objetiva en relación a los alcances logrados en el proyecto, y gustosamente, el número más alto de participantes está sobre la línea de desarrollo satisfactoria de sus actitudes, que mayoritariamente se encuentra en el rango "alto".



La tercera evaluación afirma el proceso propuesto a través de la "TRAC", pues sólo entre un 2 a 3% de los participantes no ha desarrollado satisfactoriamente las actitudes propuestas para su rol de liderazgo. En señalarlos coinciden los tres actores insertos en la propuesta pedagógica, otorgando sobre todo el puntaje más bajo en lo concerniente a la responsabilidad, ya que en el transcurso de esta evaluación iniciaban la implementación de sus propuestas de acción cívica, donde su intervención en el espacio público requiere mucha responsabilidad grupal, social y perseverancia. Los participantes no calificados son mayoritariamente, personas que han asistido al proyecto intermitentemente, y pocas veces quisieron asumir la responsabilidad de un cargo o una función en las acciones cívicas.

En conclusión, en promedio más de un 50% de participantes aprueba la formación impartida por el proyecto en la segunda promoción, situándose principalmente en el rango alto de aprobación, son muy pocos –en promedio un 2,7%– los que no aprobaron la TRAC en el proyecto a raíz de su poco compromiso con las acciones cívicas (a partir de la cual se estaba midiendo la responsabilidad del participante).



Promotores y líderes coinciden en que la tolerancia, la asertividad y la responsabilidad (o el compromiso) son las actitudes que costaron mayor trabajo para interiorizar. Ello se debe a que en la práctica diaria y en la cultura en la que estamos inmersos, cuesta mucho mantener este perfil y encontrar personas que desarrollen esta práctica, que implica opciones éticas y solidarias. El seguimiento permanente de los promotores en los trabajos en grupo y en los acompañamientos a los líderes en escenarios públicos, permitía que las y los jóvenes se sientan más seguros de mostrar todo lo aprendido, principalmente a este nivel actitudinal, frente a autoridades y otros jóvenes.

Presentamos algunas reflexiones sobre la TRAC, a partir de la experiencia:

a) La tolerancia: Los jóvenes de todas las zonas aseguran que la actitud que sienten haber interiorizado y trabajado con más esfuerzo en este proceso ha sido la tolerancia. Ellos se debe, a la permanente interacción entre ellos mismos, los trabajos en grupo y la diversidad de culturas y opiniones que se daban en los encuentros regionales y nacionales, que han hecho a estos jóvenes “ampliar horizontes” y asumir que el desarrollo social y la democracia implica siempre mirar al otro, con respeto, aunque no piense como él, o quiera lo que él cree. Así pues, el 98% de entrevistados habla de los frutos de la tolerancia:

☐ *“Definitivamente soy más tolerante, sé escuchar a los demás, escucho mucho. Esa parte me ha alimentado bastante. Antes de ingresar al proyecto yo era un crítico de todo, para mí todo lo que pensaban era imposible, era un pesimista, no se va a hacer nada, la gente sueña, pensaba... Ahora es distinto, ahora creo en posibilidades, creo más en lo que la gente dice. Si uno no conoce, no puede juzgar”. Alberto (Cusco)*

☐ *“Yo era un poco intolerante, muy cerrado, pero de hecho que todo esto me ha ayudado bastante, porque en el grupo hay toda clase de personas, colegiales, profesionales, bromistas, serios, tienes que aprender a convivir con ese tipo de caracteres, a escuchar distintas opiniones”. Jhon (Trujillo)*

Tolerar además ha significado, que los líderes reconozcan que litigar por sus ideas no tiene tanto efecto como hacer propuestas en conciliación y concertación con sus autoridades. Es un cambio de actitud: "No quiero pelear con mi autoridad", "no quiero que me de la razón", "yo quiero proponerle hacer algo conjunto" "ofrezco mi apoyo y necesito su apoyo". Los cambios se han visto plasmados, principalmente, al momento de dialogar con autoridades, muchas veces indiferentes a la temática juvenil.

Es aquí donde los líderes han puesto en juego toda su capacidad de tolerancia y por ende, de ser propositivos a la hora de dialogar, sin criticar, sin exigir, sino proponiendo nuevas ideas, nuevos temas, nuevas maneras de trabajar. Es así cómo ellos sienten haber asimilado de mejor modo la tolerancia, el 98% de entrevistados la menciona como frutos personales del proyecto.

□ *"He aprendido mucho en tolerancia, aceptar ideas, el tener tolerancia y concertar, yo creo que estoy mejorando mucho, pero también quiero difundirla, sobre todo para espacios de concertación"* Aldo (Piura)

El impacto de la asimilación de esta actitud es amplia si se toma en cuenta que estos líderes van a participar en ámbitos públicos, donde suele suceder que son las autoridades las que toman decisiones por los ciudadanos, sin dialogar o pedir la opinión de estos. Tolerar es una actitud indispensable para un sistema democrático, que respeta y sabe escuchar a los ciudadanos, tomando en cuenta sus opiniones, proponiendo y buscando la conciliación para la búsqueda del bien común. Sin embargo, nuestra sociedad no sólo parte de una cultura autoritaria e intolerante, sino también discriminadora de razas, condiciones sociales, generacionales, etc., que impiden y frustran el desarrollo nacional. En ese sentido, este proyecto ha propiciado -en alguna medida- la caída de los prejuicios sociales en las y los participantes, motivándolos a transformar la sociedad desde el valor de la igualdad y el respeto a la diversidad.

Para el fortalecimiento de la democracia, un país tan pluricultural como el Perú debe tener en cuenta estos dos principios: igualdad y diferencia, porque ellos implican reconocernos como iguales en derechos y deberes pero distintos en aspectos culturales, sociales, sexuales, etc. De tal modo, los ciudadanos y menos aún las autoridades no pueden caer en la tradicional simplificación y uniformización de los ciudadanos, porque sus demandas, sus necesidades, sus capacidades son diferentes. No podemos pretender por ejemplo dar la misma educación a un joven rural que a un urbano, no podemos hablar la misma lengua, no podemos fomentar la misma religión ni la misma ideología política. La tolerancia enriquece, por ello, nuestros horizontes de significado, como explica Taylor³², porque nos permite tener una mirada cada vez más ancha del mun-

³² Taylor, Charles: La Ética de la autenticidad. Barcelona: Paidós, 1994, 176 p.

do y nos hace respetarlo más. Por ello, con el fomento de la tolerancia estamos haciendo que el Estado y los ciudadanos dialoguen y conozcan al otro antes de elaborar nuevas políticas sociales.

b) La capacidad crítica: Esta actitud tiene que ver con la dimensión reflexiva de la persona, a partir de la cual pueda generarse una opinión de lo que pasa en el país, con la corrupción, con los derechos humanos, etc. Pero también es la capacidad para hacer un diagnóstico personal reconociendo sus errores, limitaciones y fortalezas personales. La reflexión es sumamente importante en la educación de nuevos líderes, porque a partir de ella evalúan el quehacer de la sociedad y su actuación en ella. No obstante, en nuestra realidad, hemos sido testigos de la insuficiente capacidad crítica de nuestros líderes sociales, encontrándonos con líderes que trabajan muy poco este ámbito personal, pues no reconocen públicamente sus errores ni tampoco permiten que otros los reconozcan. Así también pocas veces las autoridades hacen un análisis crítico de su realidad, están más preocupados en las coyunturas sociales que en los problemas estructurales del país, buscando alternativas de solución y nuevos discursos. La ausencia y el debilitamiento de partidos políticos nos habla en el fondo de una débil capacidad crítica de los líderes sociales, estancados en discursos políticos radicales e ideologías absolutistas, que no han sabido transformarse con el pasar del tiempo, las nuevas tecnologías, y los cambios sociales. En ese sentido, era importante promover este tipo de reflexión en las y los líderes.

Desde el proyecto se promovió la capacidad crítica o reflexiva a través de hábitos lectivos y argumentativos sobre los incesantes cambios sociales y políticos que hemos tenido en estos años. Los líderes tenían que estar informados permanentemente del quehacer local y nacional y tener opiniones claras y distintas sobre ello. Por otro lado, en el nivel autocrítico se aprovechó los espacios de convivencia de 3 días en talleres y encuentros, donde los propios participantes establecían sus normas. Asumir la responsabilidad del cumplimiento normativo estaba, absolutamente, bajo su cargo. En los momentos de evaluación los líderes hacían una introspección sobre su modo de actuar en las actividades del proyecto. Dejaban además, ser evaluados y criticados “asertivamente” por sus compañeros de grupo, lo que ha permitido desarrollar la capacidad de autorreflexión, y con ello, un trabajo personal hecho desde la humildad consigo mismo y la solidaridad con el otro.

☐ *“Me he vuelto más empática con la gente para hacer las cosas. Es una cosa muy importante que no seamos personas que nos estemos complicando entre nosotros, criticándonos todo el tiempo. Tenemos que hacernos críticas, pero siempre constructivas, bien dichas”. Maribel (Cusco)*

☐ *“Yo me siento capaz de hablar con autoridad y decirle a una persona, esto está bien, esto está mal, me siento capaz de criticar y también de aceptar que me critique. Hay que criticar lo malo y lo bueno, una persona que critica y critica dice las cosas malas por las puras, no ayuda, una persona buena dice ideas para ayudar a otro”. Eddie (Ilo)*

c) La asertividad: A inicios del proyecto se vio que, generalmente, los jóvenes vienen cargados de agresividad y frustraciones; son pocos los participantes que no han sufrido problemas familiares, discriminaciones sociales, etc. Esa carga psicológico y social también la traen al proyecto y sin un aprestamiento de esto, podríamos tener líderes ofensivos, buscando siempre el daño, el insulto al otro o el pleito. Experiencias como esas las tiene nuestro país y en abundancia. Por lo tanto, era muy necesario trabajar con los jóvenes este aspecto personal, que genere una revisión de sí mismos y un respeto al otro al momento de expresarse. Ser asertivos implica a su vez promover una cultura de paz y una comunicación transparente y unificadora entre quien habla y quien escucha. Ser asertivos significa comunicar al otro con sinceridad lo que pensamos o sentimos, sin dañarlo, pero tampoco usando adornos argumentativos o florilegios. Todo lo contrario es ser diáfanos en la comunicación, transparentes y veraces.

□ *“El trabajo en grupo ha hecho mucho en mí, yo antes era muy explosivo, al toque explotaba con algunas cosas. Antes pasaba algo y al toque ya me enojaba y me iba, y reaccionaba mal con la gente. Ahora soy más paciente, trato de pensar lo que pasa, de entender a la gente y claro, porque trabajamos con gente, convivimos con ella, tienes que tener cuidado con lo que dices”. Joan (Trujillo)*

La asertividad es otra de las actitudes poco desarrolladas a nivel social y cultural. En el trasfondo de la discriminación y la violencia, pocas veces suelen encontrarse personas asertivas en el Perú. Nuestro Congreso, por ejemplo, es señalado peyorativamente como el circo del político, donde uno encuentra a los representantes del Estado en discusiones sin sentido, insultándose e inclusive llegando a los golpes. De ahí la imperiosa necesidad de que los líderes formados en el Consorcio logren ser asertivos y propositivos.

La tolerancia y la capacidad crítica generaban un trabajo más sencillo en asertividad. Pues anímicamente, los líderes ya estaban preparados para escuchar o ser escuchados, para criticar o ser criticados. La asertividad planteaba el “cómo hacerlo” o el “cómo decirlo”. En ese sentido, el vínculo entre las otras actitudes lo trazaba la asertividad, pues era el puente de comunicación entre uno y otro líder. Con respecto a la asertividad, las dificultades se dieron en el establecimiento de términos medios (entre lo que se podría considerar o no como una ofensa), puesto que el carácter de los participantes es variopinto: algunos más directos, otros más susceptibles, otros más afectivos, otros más duros, etc. El trabajo frente a esta actitud resulta por lo tanto personalizado.

d) La responsabilidad: O lo que los jóvenes llaman “el compromiso”, es un factor indispensable en el trabajo con ellos, acostumbrados por la edad a tomar las cosas por la broma o por la mera circunstancia. Ellos recientemente tienen que aprender a ser responsables en el ámbito social, pues sí lo son con los estudios o con la vida familiar, pero el compromiso público lo asumen y representan sus padres. No obstante, en el proceso de adultez pocas veces la

familia lo va insertando en el ámbito público. De tal modo, los “nuevos adultos” se aíslan en sus nuevas familias, su trabajo, etc. y no toman interés por lo que sucede en la localidad y en país, a la larga las nuevas sociedades se disponen a ser más indiferentes y poco identificadas con su sociedad.

Por ello, para el Consorcio la responsabilidad debe ser un valor a pie juntillas en la formación de los líderes, sobre todo cuando se inicia el proceso de las propuestas de acción cívica y la organización interna de los grupos de trabajo. La mejor forma de hacer a alguien responsable es cuando el grupo al que pertenece, con el que se identifica, le otorga al líder un rol al interior del mismo, esto es lo que le da más confianza como persona y lo obliga a hacerse responsable, puesto que no “puede fallarle” al grupo. Por ello mismo, la responsabilidad tiene un manejo delicado en el trabajo con jóvenes, que no lo obliguen a pensar que es “el mejor” o “el único” del que el grupo depende, pero tampoco el que no interesa. La responsabilidad tiene su justa medida cuando el trabajo es compartido.

□ *“Me llevo a un yo distinto de hace tres años. Yo era muy temeroso para afrontar retos, no era lo mío, no iba conmigo. Pero lo que ahora me llevo es el vivir un compromiso de verdad: el que si yo me comprometo a algo es hasta el final. Es mi palabra y debo llevarla a la realidad y respetarla. Y si no puedo hacer algo bien, no comprometerme, eso es algo que me ha quedado claro. Por ejemplo, al entrar en un coro, que es un voluntariado gratuito, la gente a veces asume ir cuando le da la gana. El compromiso es asumir las obligaciones dentro y de participar siempre que lo necesite el grupo”.* Manuel (Lima)

El caso de Manuel es representativo de muchos de los participantes. En este tipo de líderes la responsabilidad ha estado condicionada por el grupo, ha sido este el que le ha permitido ganar confianza y seguridad personal, de tal manera que ha podido multiplicar sus capacidades, comprometiéndose con los problemas del país y con su nuevo rol ciudadano.

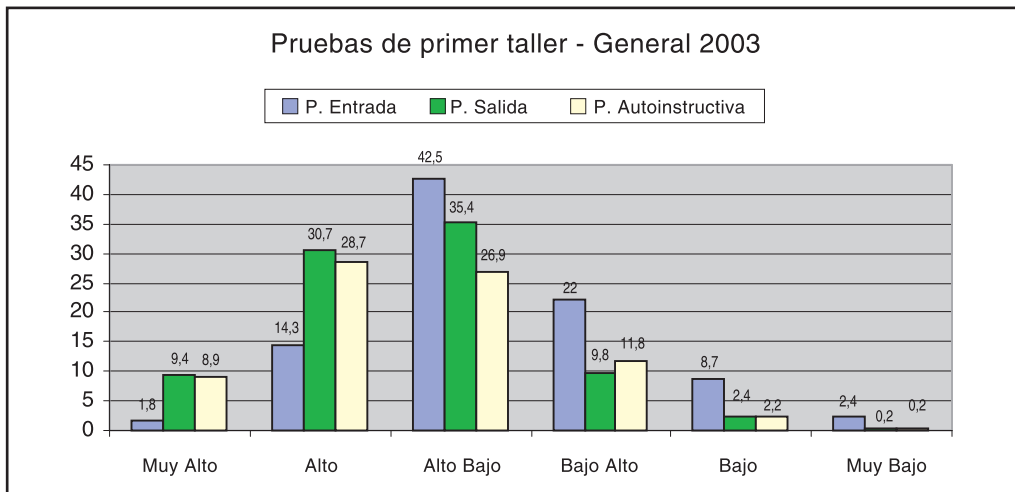
3.2.1.2.- Los logros en conocimientos y el nuevo imaginario social

Antes de analizar los cambios significativos a nivel cognitivo, que se traducen en la transformación del imaginario social del joven participante, indicaremos los resultados cognitivos, que tenían como eje los temas de los talleres. El universo del registro corresponde a la segunda promoción (2003)³³ y partimos de ella para indagar en torno al progreso cognitivo.

³³ Recuérdese que con la primera promoción (2002) se construyó la propuesta pedagógica y los instrumentos que luego fueron aplicados a los de la segunda promoción (2003).

La primera temática trabajada es "ciudadanía y democracia", la cual agrupa el desarrollo de contenidos como derechos humanos, mecanismos de participación ciudadana, ética, democracia, autoritarismo, etc. Se ha visto que los líderes llegaron al proyecto con contenidos relativamente claros en el tema. Un 42,5% de los participantes obtiene en la prueba de entrada³⁴ la calificación de "alto bajo", que lo pone, aunque por encima, en el límite de aprobación. La prueba de salida resulta altamente positiva para todas las zonas, porque los niveles de aprendizaje teóricos aumentan. Si bien es cierto que una mayoría de 35,4% se mantiene en "alto bajo", los rangos "alto" y "muy alto" aumentan considerablemente en un 30,7% y 9,4% respectivamente.

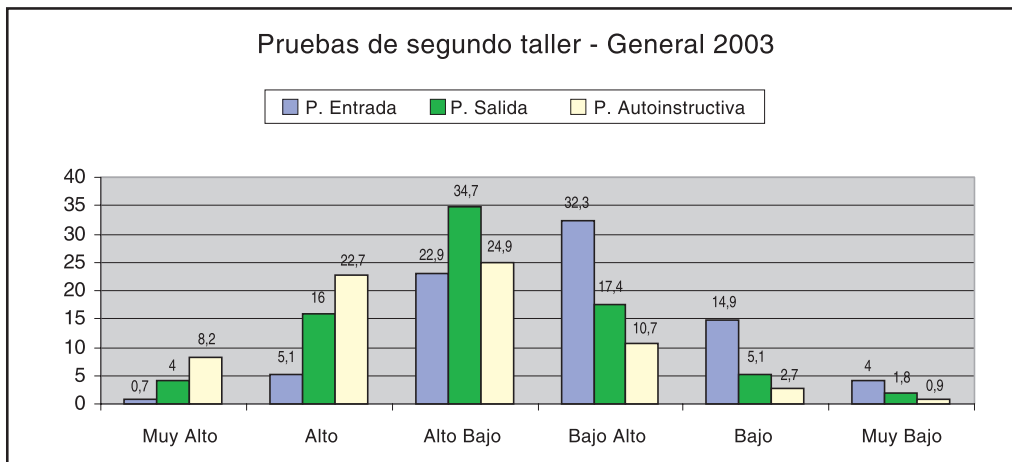
Los resultados de la prueba autoinstructiva (que requería del desempeño del participante en comprensión de lectura) es la más diversificada en la calificación. Sobre esta última, el equipo pedagógico nacional corroboró el poco hábito de lectura que existe entre las y los jóvenes, en algunas zonas más radicalizado que en otras. Lo mismo hizo que en reuniones de asesoría se trabajase con ellos los módulos autoinstructivos, con la finalidad de iniciarlos e incentivarlos en dicho hábito, haciendo que las y los jóvenes reconozcan que el desarrollo personal implica, permanentemente una capacitación constante de lectura, que el líder lea y comente lo leído, para desarrollar su capacidad crítica. Tal vez, sea preciso observar el progreso de las pruebas autoinstructivas como un nuevo reto de aprendizaje, que si bien ayuda en la consolidación de aprendizajes teóricos, genera hábitos de progreso socio- cultural.



³⁴ Tómesese en cuenta que las pruebas cognitivas tiene 3 instrumentos, la prueba de entrada (aplicada antes del taller), la prueba de salida (aplicada al finalizar el taller) y la prueba autoinstructiva (con relación a los módulos de lecturas trabajados en asesorías y jornadas de complemento).

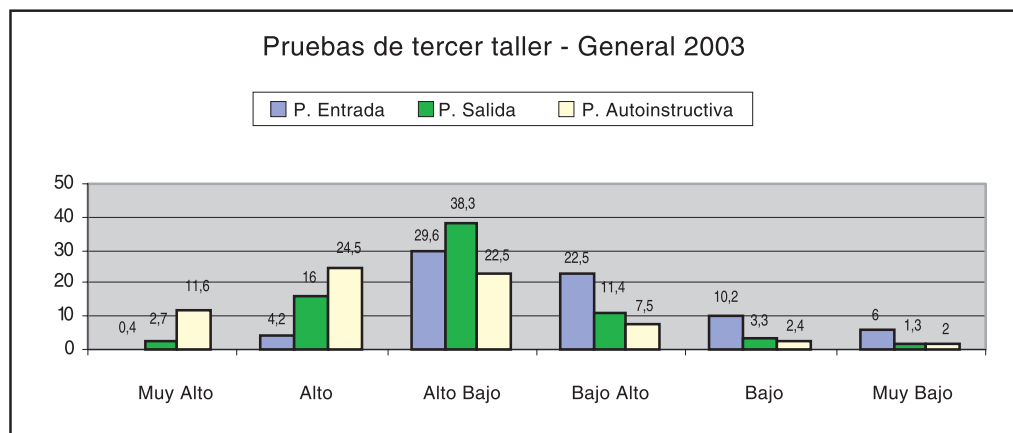
El segundo taller recopilaba los contenidos en torno a “cultura y sociedad”, entre ellos género, migración, identidad cultural, interculturalidad, globalización, sociedades, juventudes etc. En esta etapa, con pesar, descubrimos un alto número de participantes que llegaba al taller “desaprobado” en temáticas culturales, en historia y en cívica. Por debajo del límite de satisfacción, un 32,3 % se colocaba en bajo alto y un 14,8% en bajo. El otro porcentaje mayoritario es un 22,9 %, quienes hacen que sus saberes previos sean satisfactorios respecto al tema, pero también limitados. La alta desaprobación ocasionó que en estos talleres se trabaje mucho con los líderes e inclusive algunos temas queden pendientes para reuniones de asesoría. La prueba de salida expresa que un buen porcentaje de participantes interiorizaron los contenidos en torno a la cultura, aunque esto no resultaba del todo satisfactorio para quienes estábamos detrás de la propuesta pedagógica. Ha sido, tal vez, con el material autoinstructivo que se ha logrado hacer que otros jóvenes mejoren sus capacidades intelectuales en torno a este tema.

Todo ello tiene que hacernos pensar que es un reto y un deber trabajar y desarrollar con la juventud peruana temas referentes a su historia y a su sociedad que promuevan una identidad nacional pluricultural así como un compromiso social con la localidad. Entre otras cosas, cabe resaltar que en la experiencia de El Agustino, el mejor modo de afianzar la identidad cultural fue combinando la temática del taller con actividades que desarrollaba la parroquia, el Municipio e instituciones cercanas en torno al proyecto, permitiendo que los jóvenes mezclen teoría y práctica en pro de una identificación local.



Respecto a la tercera etapa temática, iniciada con el taller de “liderazgo y sociedad civil”, se dieron contenidos como liderazgo, relaciones humanas, identidad, autenticidad, participación ciudadana, etc. La consolidación de aprendizajes en este taller estuvo dado a través del módulo autoinstructivo, es decir, las reuniones de asesoría. No obstante se ha visto más desarrollo de los contenidos en las habilidades que los propios jóvenes han ido trabajando en los

momento de las acciones cívicas y propuestas de acción cívica, porque permitieron darles a los líderes ubicación social y política, una orientación ética y participativa de lo que hacían y un rol protagónico a nivel local. El aumento en cifras de las pruebas entre pruebas de entrada y salida en positivo. Sólo en las pruebas de salida más del 50% aprueba los contenidos del taller, lo mismo sucede en la autoinstructiva.

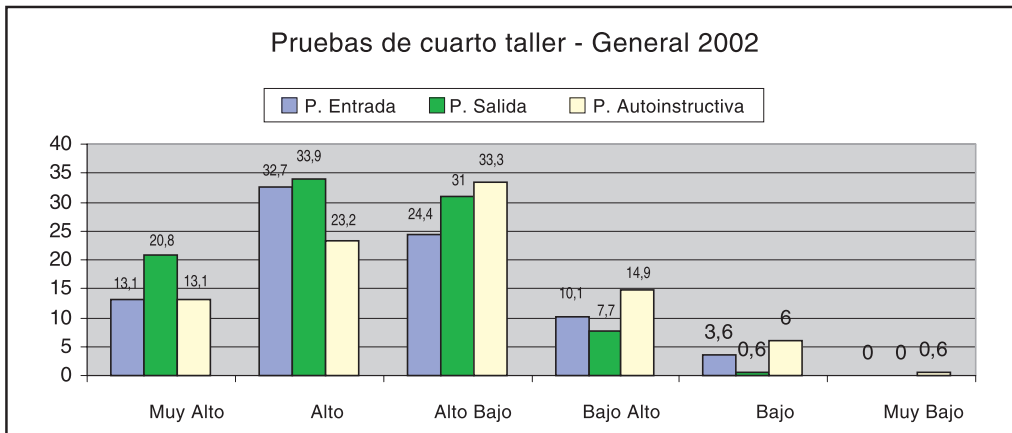


Luego de los talleres sobre sociedad civil y las campañas de acción cívica³⁵, los participantes se encaminan en la segunda etapa, denominada "Metodologías Aplicativas", en esta etapa los contenidos propuestos no pueden entenderse si no se desarrollan habilidades grupales, en tanto que ambos talleres implican trabajos en equipo para la implementación de sus propuestas de acción cívica (PAC).

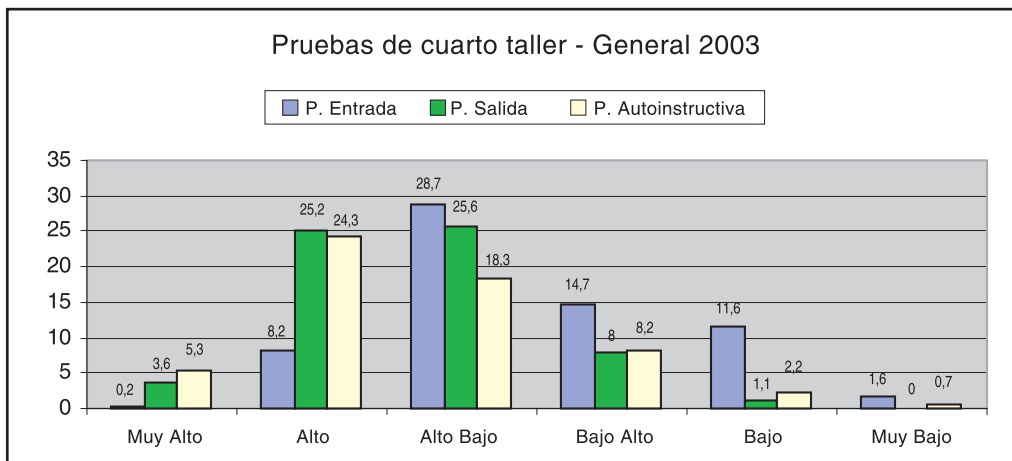
Esta fase se inicia con el taller de "Diseño y gestión de propuestas", donde se abordan temas como planificación, monitoreo, diagnóstico, evaluación, diseño de propuestas, organización, etc. Es decir, se les da a los participantes todas las herramientas posibles para que diseñen, implementen y evalúen sus PAC. Aquí sí podemos dar cuenta de la promoción 2002. Las pruebas de entrada no tienen mucha diferencia con las pruebas de salida en el porcentaje, pero la diferencia está en el rango que ocupan. Aumenta el número en "muy alto" con la prueba de salida, y lo mismo sucede en alto y alto bajo.

Resulta paradójica esta calificación, cuando en la práctica ha sido uno de los talleres que ha costado más trabajo asimilar por los participantes. Muchos de ellos conocían los temas, ya sea porque los llevaban como cursos en la universidad o porque habían participado en talleres sobre el tema. Sin embargo, en la práctica del diseño y la implementación, se han encontrado con las dificultades: "teoría altamente comprendida pero muy poca veces puesta en práctica".

³⁵ Recordemos que las campañas de acción cívica son la única actividad pública que deben realizar los líderes en el primer año de formación.

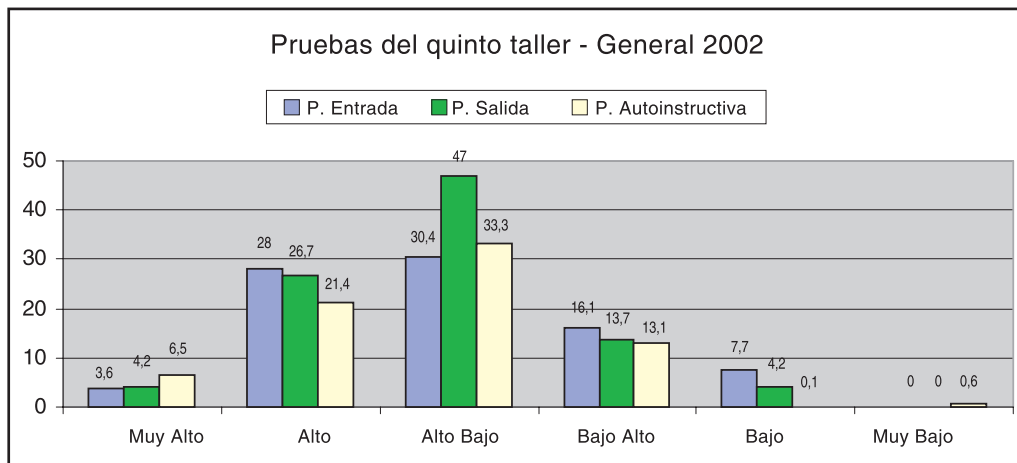


En el caso de la promoción 2003, el progreso es más notorio: De un 28,7% que se encontraban en “alto bajo”, y sólo un 8,2% en alto, pasan a tener un la prueba de salida 25,2% alto y 3,6% muy alto. Así también un 14,7% que desaprobaba con bajo alto, sube el rango a alto bajo con un 25,6%. Así como para la primera promoción, este taller también significó muchísimas dificultades al momento de la implementación. Es importante precisar que algunos de los contenidos de gestión fueron cambiados en dos zonas, Piura y El Agustino, puesto que se decidió implementar en ellos acciones de vigilancia ciudadana a las Municipalidades, de tal modo se combinó la temática de la gestión con los mecanismos de vigilancia.

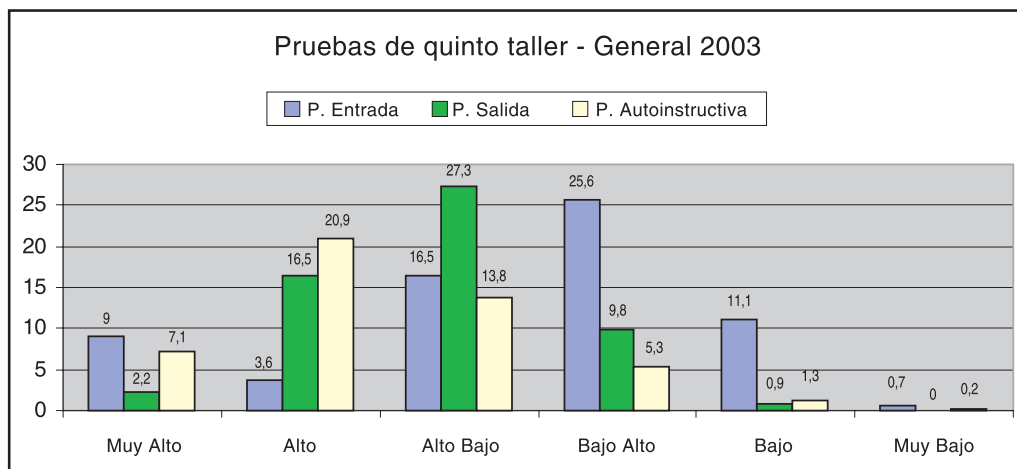


El quinto y último taller está centrado en “Economía y desarrollo humano”, que permite que los y las participantes ubiquen su propuesta de acción cívica en el horizonte del desarrollo local y nacional. Por otro lado, hace conocer tendencias económicas y políticas a nivel mundial, reconociendo así los “fantasmas” con los que luchan en el momento de iniciar sus actividades públicas. Este es uno de los talleres que ha permitido un logro significativo cognitivo en

el participante, porque le ha brindado herramientas teóricas capaces de hacerlo tomar posturas éticas y sociales con su entorno, a través de las cuales no puede sentirse menos que comprometido con su realidad. La prueba de salida, para la promoción 2002, obtiene un 47% en "alto bajo", un 26,7% en alto, un 4,2% en muy alto; pero también un 13,7 en bajo alto y 4,2% en bajo de desaprobación. Sin embargo, esto no limita indicar el logro con relación a cómo entraron los líderes a esta fase. Las pruebas de entrada indican sólo un 3,6% en muy alto, 28% en alto, 30,4% en alto bajo, así también 16,1% en bajo alto y 7,7% en bajo. Por lo tanto, la tendencia ha sido, como en todos los talleres anteriores, subir el rango de evaluación por parte de cada uno de los líderes.



En la promoción 2003, sucede algo similar al anterior cuadro. En la prueba de entrada un 25,6% se encontraba desaprobado en torno a los saberes previos sobre economía y desarrollo humano. En la prueba de salida un 27,3% logra tener una calificación aprobatoria de alto bajo.



Es importante recalcar que ha sido de modo integral cómo se ha ido trabajando con las y los jóvenes participantes el tema de contenidos. Como se mencionaba en el segundo capítulo, el imaginario social del joven, frecuentemente defraudado y sin oportunidades en este país, o muchas veces derrotado por el pesimismo y angustia, tenía que ser transformado a través de este proyecto. Ello ha implicado un trabajo cercano con cada uno de los participantes, a modo individual y grupal, que dé fe y compromiso en su desarrollo personal. En ese sentido, ahora, ellos creen que:

□ *“De los conceptos he aprendido un montón. Pero con ello he aprendido a tener criterio para poder evaluar las cosas. Antes simplemente recibía información y la aceptaba. Ahora como que evalúo a mi criterio. Eso para mí es bastante importante. Otra cosa que me ha dado el proyecto es abrirme a otros espacios. Y la facilidad de ahora poder relacionarme con otras personas que yo veía que estaban en otro nivel de formación o de cargos, de autoridades de acá en el distrito. Y claro, también me ha dado la capacidad de desarrollarme en otros espacios que yo no había visto jamás... tengo conciencia de que no puedo estar sentada en mi casa, esperando a que las cosas sigan pasando sin ser partícipe de ellas”. Marlene (Lima)*

El desarrollo de capacidades se ha evidenciado con mayor claridad a la hora de ser partícipe de los espacios de concertación local. El mismo desarrollo de contenidos y su efectiva participación social ha permitido en las y los jóvenes ampliar el horizonte de sus relaciones, sintiéndose más cercanos al ámbito público. La identificación con el entorno los ha situado como protagonistas de los cambios, fortaleciendo sus compromisos y capacidades propositivas.

□ *“Todo lo que he vivido me ha abierto a otros escenarios, me ha hecho pensar que yo no soy uno más de la sociedad. Todo lo contrario, me han hecho pensar que yo puedo realizar algo, presentando propuestas a las autoridades, de salud, empleo capacitación, pero ahora hay una responsabilidad social, un compromiso de mi parte, muchas ganas de seguir” Daniel (Cusco).*

El proyecto también ha permitido una mayor madurez personal en los diversos ámbitos de su vida, dándole seguridad, visión de futuro, proyecto de vida y compromiso. Una formación que integra las actitudes y los conocimientos aprendidos fortalece sus capacidades para la inserción pública local.

□ *“Para mí el boom del proyecto es el hecho de que yo haya reconocido que primero hay que trabajar en paralelo las actitudes con los contenidos, porque si no tenemos formación actitudinal de cómo recibir y cómo dar las cosas, de cómo aprender, esto no va a tener efectividad y sostenibilidad... Mi familia me dice que he ganado personalidad, que tengo una personalidad más definida, más madura, no muy vulnerable. Yo sé adonde quiero ir, dónde quiero llegar... Me ha ayudado tam-*

bién el relacionarme con mucha gente distinta, porque te ayuda a ver si estás mal, conversamos mucho en el grupo. El grupo de Piura es muy cálido, muy unido, y todo ese ambiente es el que te ayuda a crecer completamente. Raúl (Piura)

A partir de los impactos en conocimientos analizaremos los cambios que presentó el proyecto en el imaginario juvenil del participante. En páginas anteriores³⁶ habíamos señalado las ideas sobre sociedad y participación ciudadana, liderazgo, juventud y organización con la que entraron las y los jóvenes al proyecto. Ahora indicaremos cómo se transformaron esas ideas después de la propuesta formativa.

a) Sociedad y participación ciudadana:

Como habíamos mencionado, muchos de los participantes ingresaban al proyecto con muy poca experiencia en participación ciudadana, confundiéndola con actividades de tipo de voluntariado. Aunque había jóvenes que pertenecía a organizaciones, la fragilidad de las mismas no había propiciado que desarrollen visibilidad en la localidad.

Señalamos 4 cambios de pensamiento sobre la sociedad y la participación ciudadana.

1.- El primero, es definir la sociedad como un espacio de actividad y participación cívica. Así pues, al finalizar la experiencia formativa los y las participantes sienten haber descubierto un nuevo significado de sociedad, más cercana a sus vidas, porque son partícipes y constructores de ella. Ahora los jóvenes consideran a la sociedad como un espacio que les permite interactuar y transformar su realidad, donde pueden proponer y desarrollar. En síntesis el concepto de sociedad y, específicamente el de la localidad es para ellos el nuevo espacio de actividad y responsabilidad juvenil, en la que él o ella se siente íntimamente involucrados y afectados, en algunos casos inclusive su rol social es como un entre protagónico.

□ *“Sí, todo ha cambiado mucho para nosotros, democracia era ir a votar a las urnas electorales o poder opinar, nada más. Pero ahora podemos reclamar, hacer prevalecer nuestros derechos, podemos discutir alturadamente y eso es democracia, participar, decidir y tratar de hacer ver a nuestros gobernantes de la mejor manera posible, no confrontando... Queremos cambiar la estrategia de los adultos de no llegar a la confrontación y creo que sabemos manejar mejor las cosas, he podido manejar mejor las cosas en mi grupo, en la municipalidad donde estuve participando, en la universidad, se me ha invitado a una partido político”. Lisbeth (Piura).*

³⁶ Cf. pág. 40 y ss.

La participación ciudadana planteada desde la perspectiva de la proposición, ha permitido desarrollar sus capacidades para hacer propuestas cívicas cada vez más elaboradas. Así también, ha cambiado la idea de política –sobre la que anteriormente un 22% opinaba que empeoraba y un 55,7% que seguía igual- ahora los participantes se sienten inmiscuidos en este tipo de actividades. En algunos casos el proyecto ha motivado el deseo de una participación política más orgánica, a través de partidos. Incluso, ese protagonismo ha hecho que se sean vistos como posibles militantes de partidos políticos.

2.- El segundo, es ver a la participación ciudadana como una tarea de responsabilidad social. En ese sentido se ha logrado educar a las y los jóvenes en su función y compromiso ciudadano. Este hallazgo es muy importante si lo insertamos en una tendencia mundial hacia la individualidad, que ocasiona indiferencia y poca identificación con el espacio en el que se habita. Todo lo contrario, el proyecto, ha significado para el joven volver la mirada sobre su propia realidad, haciendo que su proyecto de vida esté altamente marcado por los deseos y sueños que tiene para con su país, su localidad, etc. Todo ello produce una identificación y compromiso con su realidad y con su futuro.

□ *“Para mí, ahora, hay 2 formas de trabajar la ciudadanía, a nivel personal, el cómo yo me porto, en mi familia, etc. Y el otro en mi medio rural. Ahora tengo claridad respecto a cómo me tengo que comportar, claridad de lo que tengo que exigir en mi medio comunal, claridad de lo que puedo hacer yo y los demás. Pero no sólo he aprendido que es importante la parte teórica, el hecho de que yo maneje conceptos “ciudadanía” y otros que sí marcan el desarrollo de mi pueblo en tanto desarrollo, “el crecimiento de la cultura”... he ido aprendiendo también que es importante el aporte aplicativo, porque a veces sin tener mucha ciencia puedes obrar, creo también que tenemos que proponer como jóvenes algo, para cambiar nuestra localidad”. Carol (Cusco)*

Este cambio de perspectiva es grande si consideramos que al iniciar el proyecto la política y la participación ciudadana era palabras vacías de sentido para muchos de los jóvenes, sobre todo para los no organizados. Recuérdese que anteriormente ejercer la ciudadanía era semejante a votar, a pagar impuestos o a protestar en marchar. Ahora las y los jóvenes muestran identificación y compromiso ético y ciudadano con su entorno, dispuestos a dialogar con autoridades y sociedad civil y establecer puentes de comunicación que posibiliten gobiernos más democráticos.

3.- El tercer cambio es el rol protagónico que deben jugar como grupo generacional en la sociedad peruana. Esto significa que los jóvenes son conscientes que la democracia y la participación ciudadana implica, a su vez, que su rol sea activo y propositivo en la localidad en la viven, lo que implica manejar y actualizarse en herramientas metodológicas y en la normativa de participación ciudadana en el devenir del tiempo. Así mismo, participar implica de-

sarrollar personal y grupalmente una serie de actitudes que propicien el diálogo y la colaboración de las contrapartes, entre ellas, el Estado. Que los jóvenes participantes ejerzan sus derechos y deberes en la teoría y la práctica ha posibilitado además una identificación con el sector juvenil y la lucha por políticas locales de este grupo social, promoviendo que otros jóvenes no participantes del proyecto se aúnan a su preocupación.

□ *"El cambio es considerable, claro y definitivo, ser consciente de nuestra ciudadanía, es que más que nuestras autoridades, estamos nosotros mismos para hacer las cosas y ese es realmente el ejercicio de nuestra ciudadanía, participar. Ahora tenemos varios escenarios de participación, el comité multisectorial, las sesiones de consejo, algunas reuniones del CESQUI, las reuniones de la asociación y ahora último la sesión de alcaldes, otros es a través de la radio, conversando con los chicos de acá, tratando de decirles, oye, puedes hacer eso...". Alberto (Cusco)*

Hay que resaltar que las y los jóvenes al no encontrar espacios de participación juvenil, ellos mismos los han creado, generando nuevas formas de organización y concertación local y regional. Sin embargo, su apuesta por la juventud, no los ha marcado como un grupo sectario, ellos se identifican como jóvenes, con los temas de su edad, pero sus objetivos están puestos en contribuir a la búsqueda de un bien común.

4.- Las organizaciones juveniles existentes incluyen en su misión la preocupación por el desarrollo local. En ese sentido, los jóvenes organizados sienten también que el proyecto les ha servido para aportar en sus organizaciones las necesidades de que en tanto tales se involucren en problemáticas sociales, buscando aliados de trabajo. Ellos han aprovechado sobre todo el aspecto técnico y teórico para discernir visiones y misiones institucionales. No obstante, aunque no se ha potenciado el trabajo organizacional, las y los jóvenes organizados sienten que el proyecto los ha incluido en el espacio local de manera más efectiva de lo que venían realizando como organización.

□ *"Yo lo que rescato del proyecto es hacernos sentir parte de la sociedad civil como organizaciones, desde un punto de vista más técnico, formar parte de ella desde un punto de vista más analítico, repotenciando nuestras capacidades, aunque todavía nos falta un largo camino. Ahora nosotros podemos trabajar temas de envergadura mucho más amplia, antes nos quedábamos en simples campañas, en simples proyectos de capacitación para otros jóvenes, haciendo que nuestros objetivos sean reducidos y todo eso nos hacía sentir frustrados. Ahora, hemos desarrollado la capacidad de interrelación con otros, con otros jóvenes de otras zonas, hemos conocido otros puntos de vista, otras culturas, otros aprendizajes, otras formas de vida, que nos hacen fortalecernos. Ahora estamos en proceso de buscar nuevos objetivos, más concretos pero más amplios también". Aldo (Piura)*

Hay por lo tanto, un cumplimiento inicial del objetivo del proyecto frente a la problemática de la fragilidad institucional: los jóvenes organizados sienten que sus organizaciones son más respetadas en sus localidades, trascienden y cuentan con más poder político y/o social, lo que los pone en diálogo permanente con autoridades, siendo convocados por ejemplo en acuerdos de gobernabilidad.

a) Juventud:

Si recordamos las ideas sobre juventud que compartía la mayoría de participantes antes de capacitarse en los talleres y otras actividades del proyecto, encontramos desánimo, indiferencia y malestar frente a las actitudes de su propia generación, en síntesis un desconocimiento de sus propias fortalezas generacional así como una definición adulta de la juventud que sólo los ven (y se ven) como irresponsables, viviendo aceleradamente la “etapa de diversión” de la vida.

Esa mirada ha cambiado considerablemente luego de tres años de formación. Enumeraremos esos cambios en 3 acápite, que tiene que ver con el reconocimiento de sus fortalezas generacionales, la identidad generacional, y la responsabilidad social.

1.- Primero, los jóvenes reconocen sus propias capacidades a partir de la interacción con otros de su edad, aprendiendo juntos y compartiendo ideas con altas posibilidades de ser realizadas. Esto último, la ejecución de actividades en pro del mejoramiento de la calidad de vida de otros jóvenes, los ha hecho reflexionar sobre la necesidad de formar más jóvenes, organizarse con más jóvenes e inclusive pensar políticas sociales a favor de los jóvenes.

☐ *“Ahora pienso que (los jóvenes) somos muy capaces de generar muchas cosas, que los jóvenes somos capaces de generar cambios si nos lo proponemos, trabajar el tema de hacer respetar nuestros derechos... creo que el gran problema de los jóvenes es que soñamos mucho y no queremos pisar tierra, y es mirar nuestra realidad, creo que hay que pensar que somos el presente y que es necesario prepararnos para pisar el futuro”. Edwin (Cusco)*

☐ *“Ahora entiendo que los jóvenes somos los que tenemos que armar, los que debemos ver nuestro futuro y si queremos, si es que queremos un futuro bueno, entonces tenemos que poner las manos”. Eddie (Ilo)*

☐ *“Ya no me estoy colgando de frases como que ‘los jóvenes no somos el futuro del país sino del presente’ o ‘los jóvenes tenemos que estudiar para mañana guiar el destino del país’... Ahora creo que el joven juega un rol protagónico en la medida que tenga voluntad de participar y de que su sociedad cree espacios de participación apropiados” Carlos (Ilo)*

En resumen ha habido un empoderamiento de los jóvenes que les ha devuelto la confianza, la ilusión y la esperanza así como darles la capacidad de emprendimiento para la elaboración de iniciativas sociales a favor de su generación.

2.- Las y los jóvenes se identifican como grupo social-generacional. Es decir que se ha logrado una identificación generacional de trabajo por otros jóvenes o adolescentes, que puedan, a su vez, apoderarse de estas herramientas de formación ciudadana. Muchos de los líderes están muy interesados en replicar la formación recibida a jóvenes y adolescentes. Hubo un 60% que mencionó el tema de réplica o de políticas de juventud en las entrevistas.

□ "Yo quiero trabajar con jóvenes que entran a la adolescencia. Por la experiencia que he estado viviendo trabajaría con jóvenes porque son gente creadora, capaz de (...), con su imaginación pueden, solucionar problemas. Porque muchas veces no hay las cosas que requieren para que ellos lo logren". Maribel (Cusco)

3.- Inician un camino hacia la madurez y la responsabilidad ciudadana: La idea de juventud de los participantes se ha transformado tanto que ahora se asumen como jóvenes responsables, trabajadores, realistas y propositivos frente a la realidad en la que viven. Algunos inclusive han aprovechado la formación para ofrecer todas aquellas capacidades descubiertas en sus localidades.

□ "Yo no podía pensar en un joven desarrollando un tema de planificación estratégica a nivel local, porque de repente le faltaba experiencia, pero si bien nos limita la experiencia, no podemos dejar de participar. Entonces creo que eso ha cambiado ¿no? Hasta yo mismo lo he hecho. Hemos participado en la elaboración de planes, en los consejos de coordinación local, a veces me asombro que me invite la municipalidad para trabajar esos temas, para que los oriente a los regidores y todo eso... era como la contraparte..." Raúl (Piura)

El proyecto ha propiciado también un reconocimiento social como joven. Esto ha sucedido en especial con los jóvenes organizados, a los que autoridades han pedido aporte o contribución técnica en temáticas públicas. De tal modo, organizaciones juveniles van descubriendo un rol social, y un reconocimiento a partir del cual se definen como importantes y útiles y con capacidades para compartir con otros actores. En ese sentido, se rompe con el bloque o el sinsabor de los conflictos generacionales y sociales: entre autoridades y ciudadanos, entre jóvenes y adultos empiezan a reconocer mutuamente sus capacidades.

c) Liderazgo:

El concepto de liderazgo también sufre transformaciones positivas luego de la formación que recibieron las y los participantes. Recuérdese que el concepto de "líder" estaba cargado de elementos peyorativos, de tipo autoritario e individualista.

Aunque el concepto haya cambiado al finalizar el proyecto, mantiene una diferencia entre los líderes no organizados de los líderes organizados. De alguna u otra manera, la experiencia social por la que los jóvenes han pasado hace que los no organizados asocien el concepto de liderazgo con representatividad y dirigencia de un grupo y los organizados conllevan el concepto a esferas políticas. En ambos casos, sin embargo, la visión del liderazgo es democrática y solidaria, pero -para mayor detalle- estableceremos las diferencias entre organizados y no organizados.

1.- En el caso de los no organizados, el concepto de liderazgo está relacionado con la labor y responsabilidad que se tiene en el entorno local. El líder es el que dirige un grupo y lo representa, pero no lo manda, es decir, es el portavoz de un grupo de personas, las cuales lo eligen para representar sus intereses.

□ *“Sé ahora que el líder no es un dictador sino una persona que lidera o dirige un grupo de personas, pero en representación de esas personas, no en representación de él. Que representa las ideas del grupo que está llevando, no es una persona que hace su propia voluntad”.* Roger (Lima)

□ *“Lo que pasa es que en nuestro país hacen ver que el liderazgo es sectorizado, que solamente le corresponde a la gente que tiene poder, pero a raíz del proyecto, ya identificamos que el liderazgo lo puedes ejercer tú en tu localidad, es la participación que tú puedes tener en cuanto a la toma de decisiones en nuestra localidad, es aportar, más que todo”.* Beatriz (Cusco)

□ *“Yo pensaba que los líderes eran poquitos, el presidente, el alcalde y ahí nomás; pero estaba equivocado, el líder es la persona que quizás dirige un grupo pero trabaja con el equipo, que conduce al equipo pero jamás es déspota o autoritario, es democrático, sobre todo democrático”* Eddie (Ilo)

En este aspecto, merece especial atención el caso de Trujillo. Ninguno de las y los jóvenes entrevistados ha logrado aún identificarse con la formación del liderazgo, prefieren ser llamados jóvenes comprometidos mas no líderes, por la carga que aún preserva el concepto en la zona, sometido a la idea de un líder individualista, autócrata y opresor. Esta idea se tiene principalmente por la influencia negativa que se ha dado en la zona con los líderes políticos, conocidos principalmente por su capacidad de oratoria y de convencimiento. Pero del mismo modo como en otras zonas, tiene claro que un líder social debe ser una persona ética y democrática.

□ *“Como que hasta ahora el concepto de líder sigue chocando conmigo y no me gusta, sigo pensando que el líder es un florero y yo no soy así, y creo que tampoco nos han enseñado eso, yo creo en la acción y en el trabajo para el desarrollo”* Rodrigo (Trujillo)

□ *"Para mi líder era como un parlanchín, como Alan García, un florero, alguien que habla y todo el mundo lo sigue. Ahora es distinto pues, no es que el líder no hable, pero, en la escala, por decir, de las cosas que tiene que hacer, es la que está última. Tiene que ser sobre todo una persona ética, una persona que trabaja con el resto, eso es ser líder. A mí recién me ha entrado la idea de ser líder hace poco, porque a mí no me gusta hablar, ser florero, pero estoy luchando para romper con esa idea".* Joan (Trujillo)

2.- Los jóvenes organizados establecen una relación entre su rol ciudadano y un rol político. A nivel local, los jóvenes están más interesados en que sus instituciones se apoderen de las temáticas trabajadas para iniciar un tiempo de mayor influencia en sus zonas, como organización. Resulta interesante que muchos de ellos, sobre todo en la zona de Piura, hayan sido invitados por otras organizaciones y partidos políticos a compartir su experiencia de formación.

□ *"Ahora amigos me invitan a participar en sus organizaciones, ayudarles, y yo los ayudo y los integro con la gente que conozco acá. Inclusive hay un movimiento político en el que puede que participe, que recién se está formando, quiero seguir con la organización, pero también buscar otros espacios más amplios, más redes. A mí nunca se me ha cruzado pertenecer a un partido político, a menos que no sea uno diferente a los que existen. Pero en el proyecto esa idea fue cambiando. Esto ha originado en mí que tenga otra visión de la política. Creo que eso me ayudó, porque estaba muy indecisa si pertenecer o no al movimiento... entonces ahora estamos viendo la propuesta, el ideario...y todo".* Lisbeth (Piura)

En ese sentido, el líder para los organizados ya tenía aquellos rasgos que los no organizados indican, pero tiene además un plus en la medida que asumen la vida política del líder social como indispensable para su desenvolvimiento. No sólo la capacidad protagónica y el reconocimiento alcanzado a nivel social por los líderes³⁷ participantes son importantes, sino también el proceso en que empieza a difundir todo lo aprendido asumiéndose como líder juvenil y participantes de diferentes actividades públicas. El proyecto, en conclusión, ha despertado un interés político en los organizados y los ha colocado en la asunción de su rol de líder.

³⁷ Nótese también que mientras los organizados ya se asumen como líderes, los no organizados sienten estar formándose para líderes sociales.

3.2.1.3.- Los logros en habilidades de gestión y el rol de líder

Otro de los aspectos de la integralidad formativa que el Consorcio proponía era lo referente al desarrollo de habilidades: herramientas técnicas de desarrollo y gestión de proyectos, capacidades de proponer y concertar con otros actores sociales y la interacción desde la conciliación a través de los mecanismos de participación ciudadana³⁸.

No hay mejor modo de saber sobre los resultados de esto sino es a través del rol de líder que los jóvenes participantes empiezan a tener en su entorno. Señalaremos 5 cambios o logros en las habilidades y 4 dificultades para la consolidación de estos roles.

1.- Primero, los participantes se consideran líderes. Es un logro reconocer no sólo el cambio sobre la idea que se tenía de liderazgo, porque no es simplemente que las y los jóvenes hayan aceptado al interior de sus concepciones a los líderes sociales como personas capaces de emprender proyectos de participación ciudadana a nivel local. Es también que ellos se sientan parte de este grupo de líderes, como las “personas capaces” de tomar iniciativas ciudadanas, de proponer y de ser puente entre las autoridades y la sociedad civil. Hay, por lo tanto, una mirada distinta de sí mismos con relación a la esfera pública, que antes no existía o era levemente presencial.

□ *“Definitivamente ahora tengo un rol más protagónico y lo siento, en las responsabilidades que asumo con la PAC, antes oía, era más de escuchar. Ahora nos juntamos y diseñamos, hacemos la propuesta, conversamos con la gente y también con otros jóvenes, difundimos... además porque mis compañeros me proponen y me eligen democráticamente, te dan su respaldo... te dicen: tú eres capaz de representar la comisión y creo que lo vas a hacer bien”. Juan (Ilo).*

Los roles de liderazgo se dan al interior del grupo y en el espacio público, es decir, hablamos de liderazgo con elementos de organicidad y de liderazgos de representatividad social, en ambos las y los participantes se ven involucrados.

□ *“Con el cargo que ahora me han dado en el Congreso, de coordinador de Urcos, siento que es mucha responsabilidad, porque ahora tengo que llegar a todos los chicos que están más allá del proyecto, tengo un rol motivador, tengo que estar con los jóvenes, promover que podemos hacer cosas importantes, claro que también como jóvenes hay que jugar, bailar, pero también otras cosas”. Alberto (Cusco)*

³⁸ Cf. pág. 70. Matrices de competencias.

2.- Segundo, reconocen en el ejercicio del liderazgo la integralidad de conocimientos-actitudes y habilidades. Es gratificante saber que para los participantes el protagonismo social está íntimamente relacionado con la responsabilidad como actitud permanente. El rol de líder sugiere para los jóvenes la consolidación de actitudes y habilidades y conocimientos que se ponen conjuntamente en práctica al ampliar su radio de acción con otro tipo de actores, ya no necesariamente de su grupo.

3.- Tercero, valoran las capacidades de liderazgo en otros jóvenes, lo que les permite desarrollar un trabajo en equipo. Es interesante saber también como este reconocimiento de habilidades lo observan claramente en el crecimiento de sus compañeros. Resulta relevante encontrar en las entrevistas referencias al desarrollo de roles de liderazgo en la observación del crecimiento del otro, es decir notan con más claridad cuál es el antes y el después de sus compañeros de grupo. Los jóvenes observan que compañeros, que entraron muy tímidos al proyecto empiezan a ejercer fuertemente los roles de liderazgo al interior del grupo. Muchos entrevistados hicieron mención de esto. Cuando se les preguntó qué habían aprendido en estos dos años, indicaban cómo habían visto crecer a sus compañeros. Por lo tanto, no hay sólo un crecimiento personal sino también una valoración del otro, en tanto madura y aprende en interacción.

□ *"Yo he aprendido a valorar mucho al otro. Por ejemplo, al inicio yo veía que Martín no era para esto pues, cada vez que intervenía me parecía que decía pachotada y media... Pero ahora veo que Martín ha crecido bastante. Y a veces cuando interviene da en el clavo. Él era bien chupado para muchas cosas y ahora se mete bastante, busca otros espacios... Sí, todos hemos crecido bastante, en realidad".* Marlene (Lima)

En ese sentido, los jóvenes son conscientes que la dirección del grupo, más allá de que las responsabilidades estén repartidas, las tiene cada uno del grupo. Ellos manejan la idea de que sus propuestas sólo pueden ponerse en funcionamiento en la medida en que cada uno de ellos participe y se esfuerce en el rol que les compete, el liderazgo, por lo tanto, se ejerce en equipo y organización.

□ *"Yo creo que aquí en Trujillo la dirección la damos todos, como que cada uno pone su granito de arena de lo que más sabe, para que todos saquemos adelante lo que hemos propuesto".* Rodrigo (Trujillo)

□ *"Yo sí he sido protagonista. Pero eso sí, nunca me mostré más que los demás, como el ejemplo a seguir. O sea yo no digo caramba, mírenme a mí como el más, más". Todos somos ejemplo a seguir: 'mira, tú puedes aprender de mí y yo puedo aprender de lo tuyo' y así nos alimentamos, eso es para mí el aspecto organizacional".* Renato (Cusco)

4.- El rol de líder propicia el encuentro y la preocupación por otros jóvenes. Generalmente las habilidades desarrolladas en los participantes frente al espacio público se dirigen al trabajo con otros jóvenes. Muchos de ellos se sienten formados para trabajar en y por otros jóvenes. Así lo comentan la mayor parte de entrevistados:

□ *“Ahora yo pretendo que la gente adulta se dé cuenta que somos capaces de hacer nuestras cosas, quizás mejores todavía y es más, yo creo que los jóvenes han cambiado el mundo, precisamente porque han existido jóvenes con muchos sueños perseguidos. Yo espero, primero, que todos los jóvenes tengamos una visión, segundo que todos nos compremos el pleito, por lo menos una buena parte y, tercero, que exista voluntad necesaria y creemos en que podemos lograrlo”*. Edwin (Cusco)

| Zona | Jóvenes | Cargo |
|----------|----------------------------|---|
| Piura | Leonardo García | Coordinador de la Mesa de Coordinación de Lucha Contra la Pobreza – Ignacio Escudero |
| Piura | Marcial Morales Cánova | Secretario de Actas del Comité de Desarrollo de caserío Santa Sofía. |
| Piura | Nino Bravo | Miembro del CCL La Arena |
| Piura | Elizabeth Merino Campos | Juez de Paz de A. H Tupac Amaru Sullana |
| Piura | José Diego Huamán | Presidente ROTARAC Chulucanas |
| Piura | Luis Sosa Gonzáles | Responsable de capacitación de la Universidad Nacional |
| Piura | Luis Mendoza Sandoval | Miembro del Tribunal Electoral del Partido Aprista en La Arena. |
| Cusco | Alain Alanoca Aragón | Presidente del Consejo Provincial de la Juventud quispicanchina y Representante Juvenil de la provincia al Gobierno regional. |
| Cusco | Michel Farfán Quispe | Accesitario de la CPJ-Cusco - CONAJU y Consultor juvenil para el trabajo del banco mundial con juventudes (Espacio ganado por concurso) |
| Cusco | Vilma Miranda | Representante al CCL – distrito de ANDAHUYLILLAS |
| Cusco | Maribel Castillo Coa | Representante y conductora de la propuesta educativa de los jóvenes, aplicada con la Unidad de servicios educativos local. |
| Cusco | Dandy Garate Garate | Ganador del Concurso de proyectos de Iniciativas Empresariales a nivel local. |
| Cusco | Edwin Huaman | Coordinador General del equipo de radio de Urcos |
| Moquegua | Luis Vizcarrá | Preside la Secretaría de Juventud del Movimiento Nueva Izquierda |
| Moquegua | Johan Hidalgo Montero | Representante de CPJ-CONAJU en Moquegua |
| Trujillo | Cristina Sánchez Velásquez | Vocera regional de la red juvenil Interquórum. |
| Lima | Jony Bujaiico Salas | Representante juvenil de la Asociación Vecinal “9 de Octubre” |
| Lima | Eleonora Luz Taipe Pérez | Mesa de Organizaciones Juveniles (MOJ) San Juan de Lurigancho |
| Lima | Luis Hidalgo Hernández | Coordinadora de Bibliotecas de la Diócesis de Chosica |
| Lima | Maritza Mejía Avila | Representante juvenil para el grupo de Trabajo por la Democracia y el Desarrollo de El Agustino |
| Lima | Luis Caycho Pachas | Comité Multisectorial de El Agustino |

5.- Se han logrado protagonismos individuales en el espacio local. Si bien es cierto que no ha sido objetivo del proyecto la creación de nuevas organizaciones juveniles ni tampoco el protagonismo individual de algunos líderes, es importante informar que parte de los resultados no esperados del proyecto han estado en ello. A continuación presentamos un cuadro que especifica labores o funciones sociales que están ocupando algunos jóvenes del proyecto, luego de dos años de formación.

Entre las dificultades encontradas para el ejercicio del liderazgo cívico se han encontrado las siguientes cuatro:

1.- Se mantiene el temor a participar en espacios públicos como líderes juveniles. Pues aunque las habilidades hayan sido satisfactoriamente desarrolladas en el grupo o en la localidad, suele ganarlos el temor a la participación y al compromiso. Son pocos los jóvenes que se consideran líderes por sí mismos y se auto proponen para llevar a cabo la organización de las actividades. Este temor lo expresan generalmente participantes mujeres. La mayoría de participantes permanece siempre a la espera de que el grupo los valore y los reconozca como líderes. En el fondo, es un temor a la responsabilidad dirigenal, la cual implica no sólo dirigir un grupo sino también dar cuenta de los resultados de sus propuestas sociales. Ellos y ellas nunca o muy pocas veces se han enfrentado públicamente a acciones de tamaña envergadura, de ahí que el miedo sea natural si se tiene en cuenta que es la primera vez que pone sus habilidades en práctica; pero es oportuno que el trabajo en grupo les permita sentirse impulsados y valorados. En ese sentido, es importante la existencia de un grupo que reconozca, aún más que el propio líder, las capacidades de éste.

□ *"A mi me han elegido presidenta para el grupo de PAC. Pero yo no quería, tenía mucho miedo, porque es una responsabilidad muy grande, ser presidenta no es fácil llevarlo. Pero me decía "te vamos a apoyar" "vamos a estar contigo"... como presidenta yo tengo que hacer que los jóvenes se aúnan a nosotros, hablarles, ver la manera de cómo hacerlos trabajar, que haya alguien detrás diciéndole: ¡Haz! Ese es mi rol". Karen (Ilo)*

□ *"Yo no me había puesto el cartel de líder, yo veo que hay otras personas en la organización que jalan más o que pueden dar más. Por ejemplo, un sábado llegué tarde y no estaban haciendo reunión porque yo no llegaba; me gritaron todos. A mí eso me dio risa e Irene me dijo 'un día falta para que vean como ellos hacen solos'. Y sí, a veces me siento bastante responsable de lo que pueda pasar con la organización sin querer cargar con todo el peso. Me siento bastante responsable. Por ejemplo antes no hubiera sido capaz de comprometerme con cosas que sé que otros podían haber hecho, como el ir a hablar con el alcalde o con el mismo Martín Caycho para organizar algunas cosas, separar el auditorio del municipio, cosas así. Para mí son cosas importantes, que quizá no sean difíciles pero siento que me cuesta lograrlas". Marlene (Lima)*

2.- Los desniveles educativos con los que llegan las y los líderes han impedido la consolidación de ciertas habilidades. Por ello, ha sido un proceso de formación largo y profundo lograr que los jóvenes desarrollen habilidades de liderazgo, los problemas frecuentes en el ámbito educativo han sido la poca capacidad comunicativa de los jóvenes, causada por su pobreza lingüística y académica en temas conceptuales de todo tipo, no sólo de participación y por la poca frecuencia en lecturas y consultas bibliográficas. Este problema se encontró sobre todo para los talleres referidos al tema de diseño y gestión de proyectos: los jóvenes de todas las zonas presentaron fuertes problemas de aprendizaje en el aspecto lógico y argumentativo. Del mismo modo, a la hora de diseñar las Propuestas de Acción Cívica (PAC) tuvo que hacerse –en casi todas las zonas– reforzamientos del tema.

3.- Ha sumado mayor esfuerzo propiciar trabajos en grupo. Otro problema ha sido los vacíos encontrados en trabajos en grupo que favorezcan una dinámica de responsabilidades compartidas, puesto que, generalmente, traen consigo la práctica escolar o universitaria donde enseñan a trabajar individualmente las tareas y los trabajos grupales no suelen ser acompañados por los profesores, haciendo que sólo algunos de los alumnos terminen asumiendo toda la responsabilidad (y de ahí el temor a terminar asumiendo –otra vez– la responsabilidad de la PAC).

Sobre el trabajo en equipo también los jóvenes, empapados de nuestra cultura peruana, que tiene entre sus bemoles buscar siempre el beneficio individual y la poca formalidad, han respondido a ciertas tareas que exigía el proyecto del mismo modo. Son pocos los que se preocupaban de asumir una responsabilidad grupal que implique dar cuentas cuando no asistían a las reuniones o llegaban tarde o cuando no cumplían su tarea de entrevistas, de recojo de información, de reunión con las autoridades, etc. Son pocos los participantes que se han mantenido totalmente constantes en los dos años de formación. El número de participantes aumentaba cuando se celebraba un taller, un encuentro, un seminario, mas no en las reuniones semanales de asesoría donde se hacían los trabajos para las PAC.

4.- Ha exigido más tiempo desarrollar capacidades conciliadoras. Esto no sólo entre los jóvenes sino también en las relaciones con otros actores sociales. Por eso, en reuniones de asesoría se tuvo que trabajar mucho las habilidades propositivas. Los jóvenes relacionan la participación ciudadana como fiscalización, pleito, discusión, oposición a las autoridades y todo ello fundamentado en la desconfianza a las autoridades públicas por la historia de corrupción y nepotismo de nuestro país. Ha significado un arduo trabajo hacer pensar a los jóvenes que la participación no consiste solamente en la defensa de sus derechos o en la fiscalización a autoridades, implica también elaboración de propuestas ciudadanas al interior de los mecanismos de participación, implica información constante del quehacer local y nacional y mucho diálogo con los representantes locales, todo ello puesto en el marco de los deberes ciudadanos.