

**Héctor Adolfo Alay MacDonald**

**Sistematización del Diplomado en Liderazgo del grupo Jóvenes Activos:  
Marcando la Diferencia, de la Colonia El Limón, zona 18 de la ciudad de  
Guatemala**

**M.A. Norma Estela Ríos Alvarado, asesora**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO**

**Guatemala, marzo 2015**

**Este trabajo de tesis fue  
presentado por el autor  
como requisito previo a  
obtener el título de  
Maestro en Educación  
para el Desarrollo.**

Guatemala, Marzo de 2015.

## **Contenido**

Resumen	
Introducción	5
1. Definición del problema de investigación y sus alcances	8
a. Justificación	9
b. Antecedentes	11
c. Estado del Arte y Fundamentación Teórica	22
d. Objetivo General	53
e. Objetivos Específicos	53
2. Metodología de investigación	54
3. Resultados del Estudio	61
4. Conclusiones y Recomendaciones	84
5. Propuesta: Manual de Liderazgo Juvenil Comunitario (versión revisada)	86
Referencias bibliográficas	105
Apéndice: Manual de Liderazgo Juvenil Comunitario (versión original)	107
Anexos	125

## Resumen

El presente informe es el resultado de la sistematización del Diplomado en Liderazgo Juvenil Comunitario, el cual se realizó durante el 2010 al 2012, como parte de las actividades formativas contempladas por la Estrategia Regional de Prevención de Violencia del Movimiento Internacional de la Cruz Roja para Centro América y el Caribe.

En Guatemala se llevó a cabo en la Colonia El Limón, zona 18 de la Ciudad capital bajo el Proyecto denominado “Jóvenes Activos: Marcando la diferencia” que dio origen al grupo comunitario juvenil Jóvenes Activos, con los cuales se trabajó esta sistematización cuatro ejes:

El primer eje, “Experiencias de Liderazgo”, mostró que para generar actitudes de liderazgo entre la juventud es necesario propiciar espacios de opinión, decisión y proyección comunitaria.

El segundo eje, “Cambio Actitudinal”, mostró que este cambio se consigue propiciando espacios de libre expresión, donde la juventud pueda canalizar su agresividad y frustraciones que les produce su entorno, para luego pasar espacios de autoobservación y autocrítica que los comprometen al cambio.

En el tercer eje, “Aprendizajes”, se estimó de suma importancia el contar con un espacio físico propio, motivar la participación femenina y trabajar desde el inicio de la intervención en el desarrollo de habilidades de planificación y gestión de recursos en la organización juvenil

Finalmente, en el cuarto eje, “Selección de prácticas”, se valoraron las técnicas participativas de la Educación Popular, construyendo los procesos desde las personas, pues se estimó que sus efectos son más duraderos y profundos que los enfoques que trabajan con base a resultados.

## INTRODUCCION

Tradicionalmente es por medio de la educación escolarizada como se adquieren en forma sistemática conocimientos teóricos, pero esto no es todo lo que debe esperarse de la educación. La educación por lo tanto, no debe limitarse solamente al ambiente de la escuela, ya que ésta debe permanecer abierta a otros canales de comunicación, la educación escolarizada no puede existir en una atmósfera de aislamiento, sino que debe contribuir a los cambios y los adelantos sociales.

El sistema económico de un país, influye en la estructura de la educación. En los últimos tiempos, la economía ha condicionado nuestras ideas sobre la educación. El sistema capitalista apoya la idea de que el capital es la única fuente de la riqueza, en tanto que los sistemas socialistas es la fuerza del trabajo y no el capital lo que genera la riqueza.

Sobre estas ideologías se basa gran parte de la educación, según el Estado que la imparte y regula. Los modelos educativos en nuestro país tienden a estar fuertemente cargados de ideas capitalistas de dominación y reproducción, además de una postura más centralista.

Se hace entonces necesario darle un nuevo modelo a la educación, como una herramienta para cambiar los esquemas de la sociedad y, de esta manera, romper con las injusticias que inundan nuestro mundo.

Con el modelo adecuado, la educación se convierte en una forma eficaz para luchar contra la pobreza y construir una equidad duradera.

Esto requiere, entre otras cosas, considerar el papel de la persona como parte central de las opciones de desarrollo por medio de la educación y el concepto de desarrollo humano por sobre el de capital humano.

Tanto el modelo de capital humano, como el de desarrollo humano consideran necesaria la participación de la persona como líder de procesos grupales, sea en el ámbito empresarial como en el ámbito comunitario.

El concepto dominante de liderazgo desde lo empresarial es ampliamente conocido y difundido en la mayoría de centros educativos, pero su propuesta nace y sirve a la ideología capitalista de la que hablamos anteriormente, por lo que se hace necesario dirigir la mirada a nuevas formas de liderazgo que permitan el desarrollo equitativo de todos los miembros de la sociedad, y que trasciendan el ámbito escolar, empresarial y personal al que ha sido restringido, de manera que haga efectiva la deseada transformación social desde la comunidad.

Muchas cosas en el país requieren transformación. Hace falta la participación de las y los ciudadanos para que la sociedad que deseamos se haga una realidad.

El grueso de la población actual guatemalteca la componen la juventud y constituyen uno de los grupos más afectados por la discriminación y la falta de oportunidades.

Se necesita involucrar a la juventud y unir esfuerzos que conduzcan hacia el cambio, primero desde su entorno inmediato y luego a nivel de país.

La presente investigación sistematizó la experiencia del Diplomado en Liderazgo Juvenil, que se realizó como parte de las actividades formativas de la Estrategia Regional de Prevención de Violencia del Movimiento Internacional de la Cruz Roja ejecutadas en Guatemala por Cruz Roja Guatemalteca, a través del Proyecto Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia.

El diplomado se realizó en la colonia El Limón, zona 18 de la ciudad capital en los años de 2010 y 2012, lo que permitió la creación del grupo Jóvenes Activos. Por medio de esta sistematización, se busca obtener insumos que

permita proponer nuevas formas de convivencia y de organización comunitaria para la población juvenil local, ahora que el proyecto con Cruz Roja ha llegado a su fin.

Los objetivos de la sistematización fueron:

1. Recuperar la experiencia de un grupo de jóvenes que fomenta el liderazgo en una comunidad que sufre de exclusión social.
2. Analizar las experiencias que contribuyeron al cambio actitudinal en el proceso de formación del liderazgo.
3. Analizar las lecciones aprendidas en la formación.
4. Establecer las prácticas exitosas replicables en otras comunidades con problemática similar.

Se trabajaron las siguientes fases para el proceso:

1. Sensibilización sobre la importancia de la sistematización
2. Planificación de la sistematización
3. Análisis de la información
4. Presentación de resultados y conclusiones.

## **1. DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION Y SUS ALCANCES**

El problema central de esta investigación es descubrir una respuesta efectiva para prevenir la violencia relacionada con jóvenes desde la educación, en oposición a los modelos represivos o la simple implementación de actividades recreativas sin mayor propósito que mantener a la juventud ocupada.

Se decidió para tal efecto recuperar una experiencia exitosa de educación aplicada a la prevención de la violencia relacionada con jóvenes, como lo fue el Diplomado de Liderazgo Juvenil Comunitario del Proyecto Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia.

Este diplomado, y el proyecto como tal, fue implementado en la colonia El Limón, zona 18 de la Ciudad de Guatemala como parte de la Estrategia Regional de Prevención de Violencia del Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja para Centroamérica y el Caribe durante los años 2009 a 2012 y se eligió sistematizarlo debido a que, habiendo sido parte del equipo técnico, se conocía previamente la experiencia y a la población que la vivió.

El Diplomado en Liderazgo Juvenil Comunitario fue un proceso educativo construido con y desde la comunidad, sin buscar responder a un modelo prefabricado, por lo que se considera que sistematizando dicha experiencia se estará contribuyendo a construir procesos igualmente exitosos en otras comunidades.

Sin embargo, es importante considerar que varios de los hallazgos que esta investigación pueda arrojar puedan aplicarse con exclusividad a la colonia El Limón, que es una de las comunidades catalogadas como “zona roja”<sup>1</sup> en la que mejor se puede ver los impactos del asistencialismo de las ONG, el clientelismo del Estado y la evolución de las pandillas juveniles tienen en las zonas periurbanas.

---

<sup>1</sup> Se le conoce así en Guatemala a los barrios o sectores con alta incidencia de hechos violentos.



La investigación se realizó al concluir el proyecto, durante el segundo semestre del año 2012, con la participación activa de Kevin García, Darwin Arana y Vivian Chivalán, líderes del grupo Jóvenes Activos, que fue la organización juvenil conformada a partir del proyecto y con la intención de que los resultados de la sistematización sirvieran para orientar las futuras acciones del grupo.

## **a. Justificación**

Cuando se desea transformar una realidad se necesita primero comprender dicha realidad.

La realidad que compete a esta investigación, es la situación de la juventud. Si bien la juventud no debe ser vista como un problema, es justo reconocer que hay situaciones que le aquejan y que si no se resuelven, traerán nefastas consecuencias a la sociedad. Si bien el Estado tiene la responsabilidad titular de intervenir a favor de la juventud en temas como educación, salud y trabajo, esto no sustituye la responsabilidad que las personas jóvenes van adquiriendo sobre sus propias vidas y sobre su entorno cercano.

El conflicto armado interno de los años 1960 a 1996, por la forma en que fue conducido, socavó las bases de un incipiente liderazgo juvenil que se venía gestando entre los estudiantes universitarios y las comunidades indígenas. Muchos líderes jóvenes fueron torturados y desaparecidos, en una forma que dejaba un mensaje claro: “no te involucrés, o morirás”.

Desde entonces la sociedad guatemalteca adolece de verdadero liderazgo teniendo que conformarse con los liderazgos aparentes de los políticos, movidos por los grupos de poder.

Poco a poco han aparecido nuevos líderes en la sociedad civil, pero con procesos viciados por el oportunismo y con poca capacidad de convocatoria y de articular esfuerzos entre sí.

Es por ello que la principal preocupación de esta investigación fue determinar las experiencias positivas y las lecciones aprendidas en la formación del grupo

Joven Activos, Marcando la Diferencia, de la Colonia El Limón, zona 18 de la Ciudad de Guatemala.

Se estudió el liderazgo porque hacen falta personas que tengan una visión de país, que tengan claridad en lo que desean para si mismos y su comunidad.

Se hizo desde lo juvenil, porque casi la mitad de la población guatemalteca, cerca de 6.7 millones, son niños, niñas y adolescentes menores de 18 años de edad. Además los jóvenes están siendo muy golpeados por la realidad nacional y la forma en que los grupos de poder la conducen, que hace que sus opciones educativas y laborales sean cada vez más limitadas, con lo que se prestan a ser instrumentalizados tanto por instituciones estatales y de sociedad civil, como por las organizaciones del narcotráfico y las pandillas juveniles, en tanto que la mayoría de los jóvenes que aún tienen posibilidades económicas, optan por sustraerse de su realidad.

Finalmente se consideró lo local, porque es la instancia más inmediata de acción, donde pueden los jóvenes tener mayores posibilidades de que sus voces sean tomadas en cuenta, sobretodo considerando que las instancias de participación regional y nacional son escasas y débiles.

Se escogió para estos fines sistematizar la experiencia del Diplomado en Liderazgo del grupo Jóvenes Activos Marcando la diferencia, realiza por la Cruz Roja Guatemalteca porque se tuvo la responsabilidad de diseñarlo, se probaron diferentes estrategias hasta afinarlo. Además este grupo ha sido reconocido por diversas instancias como una experiencia exitosa en materia de prevención de violencia relacionada con jóvenes. Gracias a que fue planteada desde su formulación como una apuesta por dejar instaladas capacidades en la misma comunidad, sin depender de Cruz Roja Guatemalteca, institución ejecutora.

Otra razón para sistematizar precisamente esta experiencia fue el estilo de liderazgo que se ha creado en Jóvenes Activos, el cual es muy particular pues cuando se pregunta por un encargado o dirigente entre ellos, son enfáticos en decir que todos ejercen el liderazgo. También se están dando importantes

cambios en la forma de convivencia, por ejemplo: sentirse orgullosos de vivir en El Limón, lo cual no es común entre las y los jóvenes que viven en ese tipo de comunidades, pues el estigma de zona roja es muy fuerte para con ellos. Estos avances no se han documentado suficientemente, por lo que este trabajo es un importante aporte al respecto.

## **b. Antecedentes**

### **Historia de los asentamientos**

El siglo XX fue testigo de un acelerado incremento de la migración hacia la capital del país en busca de mejores condiciones de vida. Esto inicia con la abolición de la ley antivagancia del presidente Ubico, que prohibía, entre otras cosas, la migración a la ciudad (Max, 2003).

Otro evento de trascendencia nacional que contribuyó a este fenómeno fue el terremoto de 1976, que tuvo como respuesta la iniciativa del entonces Banco Nacional de la Vivienda (BANVI) de apoyar el establecimiento de nuevas colonias en la ciudad capital en varios sectores, entre ellos, la zona 18, en la que se crea la colonia El Limón. Con las nuevas colonias en esta zona no tardaron en llegar los migrantes del interior a instalarse a su alrededor, llegando a formar 63 asentamientos hasta el día de hoy, en el que habitan 11,614 familias (Max, 2003).

Para el año de 1950 la población en la capital constituía el 10.5% de la población total del país. En 1989 aumentó al 11.8% y en 1994 llegó al 21.8% (Max, 2003).

Este fenómeno por su puesto afecta la densidad poblacional y el espacio físico disponible para cada habitante, el mismo estudio refiere que en 1981 había 4,099 habitantes por kilómetro cuadrado y en el año 2000 este número se incrementó a 5,518 hab./km<sup>2</sup>. Las proyecciones apuntan a que, a este ritmo, la densidad de población en la capital para el año 2020 será de 5,870 hab./km<sup>2</sup>.

Toda esta cantidad de personas que han migrado de manera masiva y en tan poco tiempo forzaron la creación de asentamientos urbanos alrededor de la ciudad. Además del reducido espacio para habitar, el aporte per capita es el menor de todo el país (Q34). A pesar de esto, la migración a la capital sigue siendo una alternativa preferible pues facilita el acceso a servicios básicos. Lucas y compañeros reportan que el 97% de viviendas en los asentamientos humanos cuenta con luz, el 95% con agua y el 85% con drenajes. (Max, 2003).

En los asentamientos capitalinos, la organización comunitaria se hace por medio de los Comités Únicos de Barrio, que fueron la alternativa creada por la Municipalidad de Guatemala a los comités municipales y comunitarios de desarrollo que funcionan en el resto del país. De estos comités 34% tienen reconocimiento legal y el 73% están vinculados a la Municipalidad capitalina. En cuanto a la juventud, ésta tiene poca atención de parte de la organización comunitaria. Tan sólo el 22% de los jóvenes participan en grupos deportivos y sólo el 13% pertenece a grupos artísticos o religiosos para congregarse a la juventud. Además se tiene el dato de que 8% de la población juvenil es parte activa de maras (Max, 2003).

### **Historia de la Colonia El Limón**

La Colonia El Limón surge a finales de la década de los años setenta como parte de la reconstrucción por el terremoto que destruyó la ciudad capital.

El trazo original de la colonia se vio afectado por migrantes del interior que se instalaron en las áreas verdes formando una gran cantidad de asentamientos.

Las primeras generaciones de migrantes eran de origen indígena.

Desde el comienzo se dieron esfuerzos de organización comunitaria, principalmente entre los habitantes de los asentamientos, los cuales fueron apoyados por Organizaciones No Gubernamentales (ONG). También se empiezan a formar pandillas juveniles locales, muy territoriales y que acostumbraban asaltar a personas ajenas a la colonia.

Con el tiempo la organización comunitaria degenera en oportunismo y utilización de las personas: los partidos obtenían sus votos y las ONG justificaban sus proyectos, los líderes comunitarios acaparaba recursos que eran para toda la comunidad y el resto de la población recibía comida y algunos otros bienes y servicios. Esta dinámica dañó terriblemente el tejido social.

En cuanto a las pandillas locales, estas son eventualmente eliminadas por las maras internacionales que toman el control de la colonia, con lo que se puso prácticamente fin a los esfuerzos de organización comunitaria, limitándose a la representación nominal de Comités Únicos de Barrio.

### **Breve perfil sociodemográfico de la zona 18**

Los datos registrados más específicos disponibles no hablan específicamente de la colonia El Limón, sino de la zona 18.

- Hacinamiento

Se considera hacinamiento cuando se calcula que hay más de tres personas por cuarto en la vivienda. El promedio de personas por hogar en la zona 18 es de 4.5, pero en el 15.7% de las viviendas se dan condiciones de hacinamiento, superando el promedio del municipio, que es de 12.5%(Municipalidad de Guatemala, 2008). La importancia de esta estimación radica en las consecuencias que el hacinamiento implica sobre la salud y la privacidad de los vecinos de esta zona.

- Servicios básicos

El 12% de las viviendas de la zona 18 no cuenta con servicio de agua. Es una cantidad superior al promedio para la capital, que es el 10.7% (Municipalidad de Guatemala, 2008). En cuanto a servicios sanitarios, la situación es similar, estando ausentes en el 11.5% de las viviendas de zona 18, nuevamente por encima del promedio capitalino, que es del 9.8%(Municipalidad de Guatemala, 2008).

- Datos Poblacionales

La población total de la zona 18 es de 196,956, de los cuales 94,716 son hombres y 102,240 son mujeres.

Como toda población latinoamericana, predomina la población joven. El 11.7% de la población es menor de 4 años, un 23.3% está comprendida entre los 5 y los 14 años, el 61.1% está comprendida entre los 15 a 64 años y apenas el 3.9% pasan de los 65 años (Municipalidad de Guatemala, 2008).

La población adolescente, definida en el Perfil Sociodemográfico del Municipio de Guatemala como las personas solteras de entre 13 a 19 años, asciende a un total de 8,885 habitantes (4.5%). Este segmento de la población, contrario a la estimación de la población total, es mayoritariamente masculino (51.1%).

Así mismo, las condiciones precarias generales para la zona 18 se agudizan cuando se analiza este segmento poblacional. El 21% de los adolescentes carecen de vivienda adecuada, 61.7% de ellos viven en estado de hacinamiento, 35.6% carecen de servicio regular de agua y 32.3% no disponen de adecuados servicios sanitarios (Municipalidad de Guatemala, 2008).

- Pobreza

En cuanto a la población pobre, entendida bajo la conocida medición del Banco Mundial que categoriza en ella a las personas que cuentan con dos dólares diarios para sus gastos, la zona 18 tiene un total de 67,534 habitantes, que constituye el 34% de la población

La proporción por sexo es similar a la de la población en general, con ligera mayoría de mujeres (34,440) con respecto a los hombres (33,094)

La población pobre es considerablemente joven. El 15% no supera los 4 años de edad, el 28.8% está comprendido entre los 5 a 14 años, el 53.7% entre los 15 y los 64 y apenas el 2.6% supera los 65 años de edad (Municipalidad de Guatemala, 2008).

Por otro lado, la población no pobre de la zona 18 suma un total de 129,422 personas, siempre con mayor cantidad de mujeres (67,800) que hombres (61,622)

Porcentualmente, la población no pobre es predominantemente de adolescentes y adultos (65%). De los grupos erarios restantes el 10% son menores de 4 años, un 20.4 % están comprendidos entre los 5 a 14 años y 4.6% sobrepasan los 65 años (Municipalidad de Guatemala, 2008).

- Educación

En cuanto a la Educación, el Perfil Sociodemográfico del Municipio de Guatemala refiere los siguientes datos para la zona 18:

#### Educación

El 2.2% de la población local no tiene acceso a educación, una cifra inferior al promedio del municipio que es de 1.4%, aunque queda claro que las opciones educativas quedan bastante cubiertas (Municipalidad de Guatemala, 2008).

El porcentaje de adolescentes sin ningún tipo de estudio es de 6.2%. Entre la población masculina el porcentaje es de 6.1% y entre la población femenina es de 6.4%. Este porcentaje supera al de la capital, que es de 5.8%.

Los adolescentes con tan solo los primeros 3 años de primaria cubiertos el porcentaje general es de 11.2%. Entre la población masculina constituyen el 11.2% y ente la femenina el 11.1%. El porcentaje queda por debajo del total capitalino, que es de 11.8%

Los adolescentes que tan solo completaron la primaria constituyen el 40% de la población. Entre los hombres su porcentaje se eleva al 41% y entre las mujeres se reduce al 39%. Este es el grupo mayoritario, superando incluso el porcentaje capitalino, que es del 38%.

Los adolescentes que cursan o completaron el nivel básico, constituyen el 32.9%. Este porcentaje se mantiene tanto en población masculina como femenina, aunque es menor al porcentaje total de la capital, que es del 33.7%

Los vecinos que cursan o completaron el diversificado constituyen el 9.3% de la población. Aquí se amplía la diferencia entre hombres y mujeres, favoreciendo a las últimas, de las cuales el 10.3% completaron este nivel, contrastando con el 8.4% que lo completó entre la población masculina. El porcentaje total esta ligeramente por debajo del 9.7% del total capitalino.

En el nivel superior el porcentaje general, tanto como el de hombres y mujeres por separado es de 0.3%. Es el porcentaje más bajo, ligeramente por debajo del porcentaje capitalino (0.4%).

Se puede deducir que el grueso de la población adolescente de la zona 18 (72.9%) han completado o están cursando los últimos 3 años de primaria y los primeros 3 años de la educación media, lo cual es esperado entre los jóvenes de entre 12 a 15 años de edad (Municipalidad de Guatemala, 2008).

- Trabajo

El perfil sociodemográfico del Municipio de Guatemala presenta el índice de precariedad laboral, el cual se calcula con base en la capacidad para insertarse en el mercado laboral combinada con la capacidad de satisfacer las necesidades de la familia. Dicho índice para el municipio es bastante bajo (1.1%) en promedio. Los puntajes más altos se dan en las zonas 24 (2.7%) y 25 (2.5%) que son predominantemente rurales. La zona 18 tiene el índice más alto (1.5%) entre las zonas predominantemente urbanas (Municipalidad de Guatemala, 2008).

El 63.5% de las personas que trabajan en la zona 18 son hombres, y el 36.5% mujeres.

Las personas económicamente activas de esta zona están distribuidas de la siguiente manera (Municipalidad de Guatemala, 2008). :

1. Empleados privados hombres: 43.1%
2. Empleadas privadas mujeres: 26.7%%
3. Trabajadores por cuenta propia hombres(sin local):11.1%
4. Trabajadores por cuenta propia mujeres (sin local): 4%
5. Patronos hombres: 3.4%
6. Trabajadores por cuenta propia hombres (con local): 2.7%
7. Trabajadores en negocio familiar sin remuneración hombres: 2.6%
8. Trabajadores en negocio familiar sin remuneración mujeres: 2.4%
9. Trabajadores por cuenta propia mujeres (con local): 2%
10. Patronas mujeres: 1.1%
11. Empleados públicos hombres: 0.6%
12. Empleadas públicas mujeres: 0.4%



Es interesante notar como la brecha se amplía entre hombres y mujeres en lo referente a personas que son patronas o disponen de local para su negocio.

- Salud

Los datos disponibles en salud son a nivel municipal.

En lo relacionado a la fecundidad, al calcular los nacimientos según la edad de la madre y la población femenina en edad fértil, se observa que la tasa global de fecundidad (indicador que expresa el número promedio de hijos por mujer), evidencia que el nivel de fecundidad es más alto en la población pobre -un 3.2- que en la no pobre donde este indicador es de 1.8.

los pobres presentan una estructura de fecundidad con una cúspide temprana, los no pobres presentan una estructura de fecundidad que tiende hacia una cúspide tardía donde la máxima fecundidad se da entre los 25 y los 29 años (Municipalidad de Guatemala, 2008)..

Finalmente, en cuanto a mortalidad infantil en la población pobre la tasa es de 10.5 defunciones de menores de 1 año. (Municipalidad de Guatemala, 2008).

## **Diplomado en liderazgo juvenil comunitario**

En el año 2009 llega a la colonia la Estrategia Regional de Prevención de Violencia (ERPv) del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja.

Esta Estrategia se comenzó a gestar alrededor del año 2005, cuando la Cruz Roja Española, dando seguimiento a un proyecto de reconstrucción iniciado en Honduras luego del Huracán Mitch, detectó incidentes de violencia relacionada con jóvenes, lo que lleva a plantear acciones de parte de la Cruz Roja en el tema de prevención de violencia relacionada con jóvenes para Centroamérica y el Caribe.

Después de una fase de diagnóstico que inicióa finales del 2007 se siguió todo un proceso para la aprobación del Proyecto de Prevención de Violencia Juvenil en la Colonia El Limón, con base en consultas de la población juvenil de la colonia se le llamo “Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia”.

La idea del proyecto era la creación de grupos organizados de jóvenes que se integraran a las organizaciones adultas.

Al hacer convocatorias para talleres de reflexión se evidenció la falta de condiciones personales en los jóvenes para llevarlas a cabo. Al cambiar el abordaje, haciendo un énfasis inicial en lo recreativo, se pudo propiciar un clima de confianza y conductas pro social que permitieron a los jóvenes organizarse en torno a las actividades de su predilección. Ya con grupos organizados, los espacios de reflexión y dialogo pudieron abrirse.

Se inició el acercamiento con otras instituciones las cuales encontraron hasta cierto punto un clima favorable para trabajar, más aún ante el hecho que se proponían actividades en red, en la que se sintieron más seguros.

Es así como el grupo Jóvenes Activos se convierte en un referente de liderazgo juvenil comunitario, cuya experiencia se pretende estudiar para poder establecer algunos criterios generales que permitan crear este tipo de grupos en colonias similares a El Limón (Estrategia Regional de Prevención de Violencia, 2010)

### Mensajes Clave

Como un esfuerzo por contribuir a fortalecer los procesos educativos en la formación de valores, se diseñó el Diplomado en Liderazgo Juvenil.

El equipo técnico de la Estrategia Regional de Prevención de Violencia (ERPV) inició la intervención en enero de 2009 y planteó la necesidad de posicionar ciertos mensajes clave de manera cotidiana entre los jóvenes que se fueron acercando al proyecto.

Estos mensajes clave fueron tres y, después de varios meses de lanzarlos en la cotidianidad, se buscó fijarlos a través de tres pequeños talleres mensuales

de reflexión que se realizaron de septiembre a noviembre de 2009. En dichos talleres de dos horas se evaluaban las experiencias vividas hasta ese momento y se relacionaban con el tema a tratar. Los temas fueron los siguientes :

- Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia. Era el nombre escogido por los mismos jóvenes para el proyecto. “Jóvenes Activos” hacía referencia al hecho de romper con la apatía y entusiasmarse con alguna actividad recreativa, como teatro, malabares, hip hop u otras. “Marcando la diferencia” se refería a que se proponían nuevas formas de convivencia, basadas en el respeto mutuo. Se trabajó el taller el último sábado de septiembre.
- Soy mujer joven, libre para elegir: Un mensaje específicamente para las mujeres jóvenes a las cuales la situación de machismo les limita sus oportunidades y potencia sus riesgos. Se trabajó el taller el último sábado de octubre.
- Los jóvenes somos el presente: Sobre las posibilidades de incidencia en la comunidad de la juventud cuando está debidamente organizada, contrario al enfoque tradicional, que los considera ciudadanos plenos “a futuro”. Se trabajó el taller el último sábado de noviembre.

### Talleres de reflexión

Para el 2010 se planteó el Diplomado en Liderazgo, tomando los mensajes clave como módulos a desglosar en varios temas. Se diseñó la currícula, se contactaron instituciones con experiencia en cada tema y se trabajó cada uno en sesiones quincenales de 4 horas entre los meses de Junio a Octubre de 2010.

De *Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia*, se sacaron los siguientes temas, que tienen la particularidad de resumir la mística del proyecto, tal como se abordó en Guatemala.

- Cultura de Paz: Buscaba que los participantes adquirieran de actitudes, valores y conductas que posibiliten la sana convivencia y la construcción de una sociedad más justa y por ende, pacífica. Para este tema se contó con el apoyo de la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala.
- Habilidades Sociales: En este apartado se buscaba desarrollar habilidades que generen empatía entre las personas.
- Resolución de Conflictos: Abordaba las herramientas más comunes a nivel comunitario para analizar, transformar o resolver los conflictos.
- Liderazgo Transformador: Se presenta un paradigma de liderazgo que busca lograr el desarrollo comunitario al instalar capacidades en cada miembro del grupo. De esa manera el líder deja de ser una persona para convertirse en un rol que cada miembro del grupo esté en condiciones de asumir según lo exijan las circunstancias (Bleijmar, 1998).

De *Soy Mujer Joven, Libre para Elegir* salen los siguientes temas

- Género: Una aproximación a las diferencias entre hombres y mujeres y como el menosprecio de los roles femeninos ha desembocado en desigualdad social. Para este tema se contó con el apoyo del Centro de Investigación, Capacitación y Apoyo a la Mujer, CICAM.
- VIH: Consecuencia más grave de la violencia sexual y de la conducta sexual irresponsable, por lo que se hace conciencia a través de este tema de la importancia de la abstinencia y la información que necesitan los jóvenes en el tema de la sexualidad. Se contó con el apoyo de la Secretaría de Salud de Cruz Roja Guatemalteca.
- Violencia Sexual: Una de las modalidades de violencia que se viven en El Limón y cuya peligrosidad radica en que no se identifica ni se habla de ella abiertamente, con lo que el riesgo de sufrirla se hace mayor. Este tema fue implementado con el apoyo de Médicos Sin Fronteras.

## *De Los Jóvenes Somos el Presente*

- Memoria Histórica: Aproximación a la realidad del país. Se abordaban sobre todo las causas estructurales del conflicto, las cuales aún persisten. Para este tema se contó con el apoyo de la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala.
- Derechos de la Juventud: Exposición de los instrumentos legales que amparan a la juventud guatemalteca.
- Elaboración de Proyectos: Nociones básicas de cómo formular proyectos propios.

Más que exposiciones teóricas, que no faltaron, el proceso formativo se daba a través de dinámicas, las cuales permitían a los participantes confrontarse con sus propias conductas y actitudes, de lo cual se partía para generar momentos de reflexión iluminados con pequeños aportes teóricos.

Al ser un proceso formativo de 5 meses de reuniones quincenales, se enfrentó la dificultad de que varios de los jóvenes no completaron el proceso. Esto se corrigió en 2011 trabajando una reunión al mes en la que se dedicaba una mañana y una tarde para abordar dos temas por reunión. Esta estrategia nos garantizó menor deserción.

### *Manual de Liderazgo*

Luego dos años de implementar el Diplomado en Liderazgo se pasó en el primer semestre del 2012 a un proceso de afinación de la línea temática, intencionando los temas en torno a formación de liderazgo, que concluyó en la elaboración de un manual para que los propios jóvenes replicaran los temas en su comunidad.

## **c. Estado del Arte y Fundamentación teórica.**

### **Educación inclusiva**

La Educación Inclusiva consiste en un modelo educativo que postula la necesidad de adaptar los procesos formativos a los ritmos y necesidades particulares de cada alumno en la medida de lo posible.

Se presenta como la alternativa propuesta desde la Conferencia Educación Para Todos, convocada por la Organización Mundial de las Naciones Unidas, (ONU) en Jomteim, Tailandia en 1990 frente al modelo de educación basada en el mercado, la cual se orienta a resultados.

La crítica a la educación basada en el mercado es que esta propiciaba la marginación y exclusión de aquellos alumnos que no lograban responder adecuadamente a los medios de evaluación estandarizados y por lo tanto generaba exclusión social y laboral de importantes grupos de población en todo el mundo.

Ante esto, la ONU, después de la Declaración de Educación Para Todos de Joteim, fue perfilando la Educación Inclusiva como estrategia para prevenir la marginación en posteriores declaraciones, tales como:

- la Declaración de Managua (1993);
- las Normas Uniformes sobre la Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (1994);
- la Declaración de Salamanca (1994);
- la Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad (2000), y
- Convención de la ONU sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2007).

Susan Peters enumera las diferencias entre la Educación inclusiva y el enfoque basado en el mercado: “En primer lugar, las escuelas son concebidas como lugares donde los niños y jóvenes aprenden la ética del cuidado y el aprendizaje permanente, que les proporcionan las herramientas para convertirse en ciudadanos democráticos con una amplitud de conocimientos en las artes, las ciencias, las humanidades, y el desarrollo emocional y físico. En

segundo lugar, el rendimiento se mide por evaluaciones auténticas que valoran la capacidad del estudiante para aplicar lo aprendido en las experiencias de la vida real y de múltiples formas. En tercer lugar, se supone que los estudiantes aprenden a ritmos diferentes y deben tener la oportunidad de alcanzar su máximo potencial individual y no en relación a una norma estandarizada. En cuarto lugar, el aprovechamiento escolar debe medirse tanto por la calidad como por la equidad, y se lo logra proporcionando apoyos basados en las necesidades de la comunidad para asegurar el éxito.”(Peters, 2010)

### **Condiciones juveniles y trayectorias de vida**

Los procesos de transición desde la etapa adolescente/juvenil a la vida adulta, está siendo un ámbito de debate y discusión entre los investigadores en temáticas de juventud, destacando dos nociones principales: la de nuevas condiciones juveniles y la de las trayectorias de vida.

La noción de nuevas condiciones juveniles, dirige la atención hacia los cambios y transformaciones sociales experimentadas a nivel global en las últimas décadas, representadas en la lógica del paso de la sociedad industrial hacia la sociedad informacional o del conocimiento, los cuales están influenciando con mayor fuerza en los modos de vida de las personas y estructurando cambios acelerados en el funcionamiento de la sociedad.

La de las trayectorias de vida remite a los cambios experimentados en los modelos y procesos de entrada a la vida adulta por parte de las personas jóvenes, lo que nos lleva a entender la etapa de vida designada como juventud, ya sea como tiempo de espera antes de asumir roles y responsabilidades adultas o como el paso desde el mundo de la formación al mundo del trabajo,

Esta perspectiva postula que la transición desde la etapa juvenil a la vida adulta, ha dejado de ser un tipo de «trayectoria lineal», o concebida como una trayectoria de final conocido y de manera tradicional, para convertirse en un

tránsito de final imprevisible, vulnerable, de incertidumbre cada vez mayor, con “trayectorias de yo-yo o laberínticas” (Dávila, 2005)

## **Políticas de Juventud en Centroamérica**

- *El Salvador*

La instancia pública para la atención de las Juventudes en El Salvador; es la Secretaría de la Juventud.

En El Salvador, mediante Decreto Legislativo No. 839, de fecha 26 de marzo de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 68, Tomo 383 de fecha 16 de abril de 2009 se aprueba la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia. Esta Ley tiene por finalidad garantizar el ejercicio y disfrute pleno de los derechos y facilitar el cumplimiento de los deberes de toda niña, niño y adolescente en El Salvador, se crea un Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia con la participación de la familia, el Estado y la sociedad.

La Ley de la Juventud se encuentra presentada como proyecto ante la Poder Legislativo sin que hasta la fecha logre su aprobación (Rivera, 2010)

Por ahora sólo se cuenta con un Plan Nacional de Juventud que es el marco de referencia y coordinación para las acciones estatales a favor de está.

El Plan procura la obtención de tres grandes objetivos:

1. Mejorar la Calidad de Vida de las y los Jóvenes;
2. Promover el Desarrollo Juvenil a todos los Niveles;
3. Atender a los Grupos Juveniles Vulnerables y Excluidos.

Para ello, se desplegarán acciones concretas en torno a cinco grandes ejes de acción:

1. Impulso a la Autonomía de las y los Jóvenes;
2. Fomento del Bienestar de las y los Jóvenes;
3. Desarrollo de la Ciudadanía de las y los Jóvenes;
4. Apoyo al Desarrollo de la Creatividad de las y los Jóvenes;
5. Creación de Oportunidades para Jóvenes Vulnerables y Excluidos.



- Honduras

Las instancias propias para la atención de la niñez, la adolescencia y la juventud en Honduras son la Alianza por la Infancia, Adolescencia y Juventud de Honduras, así como el Instituto Nacional de Juventud (INJ).

Mediante Decreto 260-2005, el Congreso de la República de Honduras, aprobó la Ley Marco para el Desarrollo Integral de la Juventud, la Ley tiene por finalidad establecer el marco jurídico, político e institucional que promueva el pleno desarrollo de los jóvenes, la definición de políticas de Estado sobre la Juventud, orientar las acciones del Estado, la sociedad y la familia sobre esta materia, así como fomentar la participación activa y permanente de los jóvenes en su propio desarrollo y el de la nación, en un ambiente de responsabilidad y libertad, garantizado por la Constitución y las leyes(Rivera, 2010).

Son jóvenes, para los efectos y beneficios establecidos en dicha Ley, la población cuya edad esté comprendida entre los doce (12) y los treinta (30) años de edad.

Son objetivos de la Ley:

- 1) Propiciar que los jóvenes asuman un papel protagónico y responsable en la transformación positiva de la realidad nacional; en el respeto y lucha por la vigencia de los derechos humanos; la protección, desarrollo y uso racional de los recursos naturales; en el respeto a toda forma de vida y la diversidad cultural así como en la construcción de la paz y la unidad nacional e integración centroamericana y latinoamericana con una visión mundial, así como de una patria próspera, desarrollada, democrática y justa;

- 2) Propiciar el crecimiento, desarrollo y la integración armónica de los jóvenes con Dios, con su familia, su comunidad y la sociedad hondureña en general, a través del fomento de una actitud positiva ante la vida, que permita, en un marco de libertad, adoptar compromisos y responsabilidades;

- 3) Promover en los jóvenes la erradicación de patrones culturales negativos a través de la formación en valores cívicos, espirituales, morales, democráticos y de compromiso social; asimismo promover su desarrollo integral, procurándoles

el acceso a los beneficios de la ciencia, tecnología y cultura, al trabajo y su involucramiento en actividades y servicios sociales;

4) Garantizar a los jóvenes el derecho a organizarse para el desarrollo de actividades de su interés; y,

5) Promover una vida saludable e integral a través de la educación, la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura en general; el deporte, el ejercicio físico y otras actividades de sana recreación.

Entre instancias de funcionamiento propias para la atención a la Juventud en Honduras se cuenta con el Instituto Nacional de la Juventud. Además Honduras cuenta con un Programa Nacional de Prevención de la Violencia, PNP, el cual apoya el desarrollo de capacidades conceptuales y metodológicas sobre la temática, así como el diseño de estrategias para su abordaje.

A finales del año 2001 se aprobó la Ley de Prevención, rehabilitación y reinserción de Maras, y a inicios del año 2004, se puso en funcionamiento el programa presidencial responsable de su aplicación conocida como Programa Nacional de Prevención.

Mediante Decreto No 73-96; se aprobó el Código de la Niñez y la Adolescencia, cuyo objetivo general es la protección integral de los niños en los términos que consagra la Constitución de la República y la Convención sobre los Derechos del Niño, así como la modernización e integración del ordenamiento jurídico de la República en esta materia. Por protección integral se entenderá el conjunto de medidas encaminadas a proteger a los niños individualmente considerados y los derechos resultantes de las relaciones que mantengan entre sí y con los adultos. Con tal fin, el Código consagra los derechos y libertades fundamentales de los niños; establece y regula el régimen de prevención y protección que el Estado les garantiza para asegurar su desarrollo integral, crea los organismos y procedimientos necesarios para ofrecerles la protección que necesitan; facilita y garantiza su acceso a la justicia y define los principios que deberán orientar las políticas nacionales relacionados con los mismos.

En el año 2005 se aprobó el Plan Nacional de Oportunidades para la Infancia y la Adolescencia 2005 – 2015, en el marco de la Estrategia de Reducción de la Pobreza, ERP. Los objetivos del Plan apuntan hacia la atención de seis áreas

claves en el desarrollo de esta población: a) acceso con calidad y equidad a servicios de salud; b) disminución de la incidencia del VIH/SIDA; c) mejora en la cobertura y calidad educativa en niveles de prebásica, básica y media; d) prevención y protección de la violencia y peores formas de trabajo infantil; e) protección y desarrollo de la niñez con discapacidad; y f) promoción de derechos de participación. (Rivera, 2010)

Además Honduras cuenta con un Programa Nacional de Prevención, Rehabilitación y Reinserción Social, este se encarga de la implementación del Plan para el Fomento de una Cultura de Paz, estructurado para el período 2010 – 2015 y el Plan para el período 2010 – 2011. Decreto N° 141- 2001, aprobado el 31 de octubre de 2001, bajo el título de “Ley Nacional de Prevención, Rehabilitación y Reinserción Social de Personas Vinculadas a Maras o Pandillas”

El Programa Nacional de Prevención, Rehabilitación y Reinserción Social de Personas Vinculadas a Maras o Pandillas define estas áreas de acción prioritarias: (a) prevención: son las acciones desarrolladas por la familia, comunidad y en toda la sociedad, en procura de espacios de socialización y participación, así como la identificación temprana y reversión de actitudes y factores de riesgo que induzcan a la agrupación en pandillas o maras, al igual que las intervenciones que permitan reducir las consecuencias de dicha pertenencia, en especial las conductas delictivas; (b) rehabilitación: es la acción educativa, habilitadora y terapéutica dirigida a las personas, pandillas o maras que sean beneficiados por programas que tengan por objetivo el cambio de actitudes, práctica de valores y desarrollo de aptitudes; y (c) reinserción social: es el proceso por el cual las personas en rehabilitación o rehabilitados inician o retoman actividades de estudio, trabajo, recreación, construcción de redes, de relaciones familiares y otras para su desarrollo personal y social, en condiciones de seguridad y respeto pleno a sus derechos.

## Políticas nacionales a favor de la juventud

- *Ley de protección integral de la niñez y la adolescencia*

En 2003 se decreta la vigente Ley de Protección Integral de Niñez y Adolescencia, conocida como Ley PINA, que actualizaba las normativas previas en tema de menores de edad, sobretodo en cuanto a medidas penales en caso de menores en conflicto con la ley. También constituye la consolidación del compromiso del Estado de Guatemala de crear instrumentos legales propios al ratificar la Convención Internacional de los Derechos del Niño.

Esta ley reconoce ciertos derechos sobre todo a los adolescentes, en cuanto a su identidad, libertad y respeto que se les debe, sin dejar de lado sus obligaciones.

- *Política Nacional de Juventud*

Desde el ámbito gubernamental, el Consejo Nacional de la Juventud, CONJUVE formuló en 2005 la *Propuesta de política pública de juventud 2005-2015*, la cual fue construida en consulta con jóvenes y con organizaciones sociales.

En esta *Política* se consideran los *Acuerdos de Paz*, específicamente sobre los temas de identidad y derechos de los pueblos indígenas; aspectos socioeconómicos y el fortalecimiento del poder civil, incluyendo elementos referidos a la participación de la mujer, la sociedad y el desarrollo económico.

En tanto a los mecanismos de ejecución se basa en lo establecido en:

- *La Ley General de Descentralización,*
- *La Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural,*
- *El Código Municipal,*
- *La Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia,*
- *La Ley de Atención a las Personas con Discapacidad y*
- *La Ley de Educación Especial para Personas con Capacidades Especiales.*

Los convenios internacionales marco que se tomaron en cuenta en la elaboración de esta Política son:

- La Declaración Universal de los Derechos Humanos
- El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales
- El Pacto por los Derechos Civiles y Políticos
- La Convención Americana de Derechos Humanos
- La Convención sobre los Derechos del Niño
- La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
- La Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes.

En el tema laboral se consideraron los siguientes convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

- 138, Sobre la Edad Mínima Laboral;
- 169, Sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes; y el
- 182, Sobre las Peores Formas de Trabajo Infantil.

En cuanto a las personas con Discapacidad:

- Las Normas Uniformes sobre Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad
- La Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación con las Personas con Discapacidad; y
- La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas.

Además, esta Política responde a las metas de desarrollo establecidas en:

- El Programa Mundial de Acción para la Juventud para el año 2000 y años subsiguientes
- La Conferencia del Cairo sobre Población y Desarrollo
- La Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social
- La Cuarta Conferencia sobre la Mujer y la XVIII

- La Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado «Juventud y Desarrollo».
- La Declaración del Milenio

El objetivo de esta política es promover la vigencia plena de los derechos de las y los jóvenes para mejorar sus condiciones y calidad de vida, propiciando su desarrollo integral y el ejercicio pleno de la ciudadanía como sujetos de derechos y actores estratégicos del desarrollo (SEGEPLAN, 2010)

Procura reconocer las capacidades, necesidades e intereses específicos que de las personas jóvenes, comprometiéndose a promover la equidad entre hombres y mujeres en cuanto a la igualdad de oportunidades y el ejercicio de los derechos, a favorecer la integración, la convivencia entre las distintas culturas del país y a propiciar las condiciones para la participación activa y el empoderamiento juvenil

Las acciones que propone esta política abordan los siguientes aspectos:

#### Educación:

Asegurar que las y los adolescentes y jóvenes cuenten con acceso a una educación con calidad y pertinencia.

#### Salud:

Mejoramiento de las condiciones de salud de los jóvenes y la reducción de los principales riesgos de la morbilidad y mortalidad.

#### Trabajo:

Promover las condiciones adecuadas para la inserción laboral de la juventud

### Prevención de Violencia y seguridad

Prevenir la violencia asociada con la juventud con base en el respeto de los derechos humanos y la consolidación de una cultura de paz

### Arte, cultura, deporte y recreación

Garantizar el acceso de las y los jóvenes a la recreación, la cultura y el deporte, con el fin de enriquecer su calidad de vida, convivencia social y su identidad cultural.

### Jóvenes como sujetos de derecho

Propiciar la incidencia de las y los jóvenes en espacios sociales, institucionales y políticos

- *Propuesta de política pública de prevención de violencia relacionada con jóvenes- POLJUVE*

Entre los meses de octubre de 2009 y septiembre de 2010, la Alianza Internacional para la Consolidación de la Paz, INTERPEACE en coordinación con el Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala implementaron el Programa de Políticas Públicas para la Prevención de la Violencia Relacionada con Jóvenes – POLJUVE -, que por medio de un proceso de diálogo intersectorial e intergeneracional entre 37 instituciones estatales, 59 organizaciones de la sociedad civil y 35 agrupaciones juveniles de representativas de todo el país, construyó una propuesta que aborda el problema no como un problema de seguridad pública, sino que busca atacar las raíces familiares, sociales, políticas, sociales y económicas del problema, al tiempo que busca involucrar a los jóvenes, no como objetos de la política pública, sino como sujetos con voz y voto.

Una parte de las propuestas hechas por POLJUVE se incorporó a la Política Nacional de Juventud (Interpeace, 2010).

Estas propuestas se expresan en el documento 12 Estrategias para Prevenir la Violencia Relacionada con Jóvenes. Dichas estrategias son:

1. Prevenir la violencia en el hogar, la escuela y la comunidad.
2. Prevenir la deserción escolar y promover la educación alternativa para adolescentes que se encuentran fuera del sistema educativo.
3. Promover el arte, la cultura, el deporte y la recreación como elementos para el desarrollo personal y como instrumentos para prevenir la violencia.
4. Generar oportunidades de formación para el trabajo e inserción laboral para la adolescencia y la juventud.
5. Impulsar campañas de salud preventiva para la niñez, adolescencia y juventud.
6. Promover la incidencia y participación juvenil en espacios de organización comunitaria, municipal y nacional.
7. Promover programas de inserción y re-inserción social para personas que pertenecen o han pertenecido a maras o pandillas con el fin de alejarlos de actividades violentas
8. Incrementar y mejorar los servicios de atención integral para víctimas de violencia y proponer la aplicación de mecanismos de gestión y transformación de conflictos.
9. Promover un enfoque de prevención para mejorar la seguridad ciudadana
10. Agilizar la tramitación de procesos penales y priorizar las medidas y sanciones distintas a la privación de libertad.
11. Promover programas de atención integral y socialización para adolescentes en privación de libertad.
12. Crear, ampliar y mejorar los programas de reinserción social para jóvenes en los centros a cargo del Sistema Penitenciario.

- *Política multicultural de juventud indígena*

Complementariamente, la Mesa de Juventud Indígena (constituida en 2004) reunió en 2008 a más de 150 organizaciones juveniles de la sociedad civil, pertenecientes a las 22 comunidades lingüísticas mayas y de organizaciones



representativas de los pueblos Garífuna, Xinka y Mestizo. El propósito de este esfuerzo fue presentar una política de juventud para las y los jóvenes indígenas, diseñada para atender las necesidades de la juventud que históricamente es discriminada y excluida de las Políticas Públicas y de los Gobiernos. La propuesta fue promovida por la Red Nacional de Organizaciones de Jóvenes Mayas (Reno'j), con el apoyo del Fondo de Desarrollo Indígena de Guatemala (Fodigua) y el Ministerio de Cultura y Deportes (MICUDE); a ella se sumaron distintas entidades del Estado y organizaciones de la sociedad civil. El documento comienza por una descripción de los antecedentes correspondientes y de la situación de las y los jóvenes indígenas, para luego identificar los «principios de la política» (multiculturalidad, equidad, complementariedad, democracia e igualdad). Incluye una descripción del «marco legal», así como referencias a la *Constitución Política de la República* y a diversas leyes vigentes (*Ley de Desarrollo Social, Ley General de Descentralización, Ley de Idiomas Nacionales, Ley Marco de los Acuerdos de Paz*). Menciona también algunos acuerdos específicos (*Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas, Acuerdo Gubernativo de Creación del Fodigua*), y el marco legal internacional (*Declaración de las Naciones Unidas sobre los Pueblos Indígenas, Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes*). En torno a dichos ejes, el documento incluye una matriz que contiene la estrategia, acciones y entes responsables (SEGEPLAN, 2010)

### **Problemas de la juventud guatemalteca**

- *Situación de violencia e inseguridad que afecta a la adolescencia y juventud*

La situación de violencia y los problemas de seguridad que enfrenta el país afectan principalmente a la juventud.

La sociedad guatemalteca manifiesta preocupación ante el involucramiento de la juventud en actividades violentas e ilícitas, particularmente en maras y pandillas, tráfico y consumo de drogas, portación ilegal de armas, vínculos con el crimen organizado, explotación sexual comercial, violencia intrafamiliar y otros flagelos.

Otro problema grave, derivado de esta situación, es el uso inadecuado de la información por parte de los medios de comunicación, que destacan de forma sensacionalista los hechos violentos cometidos, contribuyendo en un ciclo vicioso que incrementa la sensación de inseguridad en la población y nutre la estigmatización de la juventud como “violenta y peligrosa” (Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala, 2009)

El Centro de Documentación del Organismo Judicial reporta que durante el año 2009 se emitieron 7,854 órdenes de captura, se impusieron 3,506 arrestos domiciliarios y se ordenó prisión preventiva en 3,576 procesos (CENADOJ, 2010). Por su parte la Policía Nacional Civil (PNC) reporta 4,1521 detenciones para el mismo período (Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala, 2009). Estas medidas reactivas han demostrado ser poco efectivas, conllevando la saturación de casos en el sistema de administración de justicia. En muchas ocasiones, los jóvenes son detenidos por faltas o delitos leves como hurtos, robos, riñas, escándalos en la vía pública, posesión de drogas para el consumo y otros delitos menores.

Esta saturación de casos reduce la capacidad del sistema de seguridad y justicia para investigar y perseguir delitos graves y de gran impacto social.

En 2009, al Ministerio Público (MP) se presentaron 10,718 denuncias por delitos contra la vida, 1,710 denuncias de ejecuciones extrajudiciales, 4,618 denuncias por violencia sexual y 2,855 por abuso de autoridad. (Ministerio Público, 2009)

En materia de justicia penal juvenil, en el año 2003 se dio un avance significativo con la aprobación de la *Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia*. Se delimitó la edad penal mínima de 13 años para adolescentes en conflicto con la ley penal y se creó un sistema especializado para dichos casos. También se creó un procedimiento y un tratamiento institucional específico para la niñez y la adolescencia víctima de hechos violentos. Esta ley ofrece una variedad de sanciones distintas a la privación de libertad para

adolescentes en conflicto con la ley penal, como la libertad asistida y prestación de servicios a la comunidad, previendo los efectos negativos que produce la privación de libertad en los adolescentes. Sin embargo, algunos jueces continúan privilegiando la privación de libertad como medida cautelar y sanción, incluso en delitos menores.

En el informe sobre la Situación de la Niñez y la Adolescencia, producido por la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado, 2011) se indica que durante el año 2008 la PNC recibió 157 casos, de los cuales 36 por ciento de los afectados fueron varones y el 64 por ciento, mujeres; 37 por ciento menores de 12 años y 63 por ciento (la mayoría) de adolescentes entre 13 y 17 años de edad.

En el documento 12 Estrategias para la prevención de la violencia (Interpeace, 2010) se refieren a las estadísticas del año 2009, en las que se reportan 6.498 asesinatos, de las cuales el 36.44% jóvenes menores de 25 años y el 11.08% mujeres.

**TABLA 1**  
**CAUSAS DE MUERTE EN ADOLESCENTES**

<b>Causas</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Total de bienio</b>	<b>%</b>
Arma de fuego	475	426	901	26.73
Arma blanca	19	33	52	1.54
Otros	1242	1176	2418	71.73
Total	1736	1635	3371	100

Fuente: ODHAG, Observatorio de Niñez y Adolescencia 2009-2010.

Los efectos de la violencia sobre la población menor de 18 años se manifiestan en dos extremos: el de la falta de protección, por un lado, evidencia la alta frecuencia de muertes violentas de adolescentes y, por otro lado, la acción del crimen organizado para involucrar a adolescentes en delitos que incluyen el robo, el trasiego de drogas, la extorsión y el homicidio, entre otros. No debe olvidarse que en los países en donde coexisten altos niveles de impunidad, desigualdad y discriminación la población es muy vulnerable a la delincuencia.

En Guatemala la violencia se potencia debido a los niveles de impunidad que son mayores al 96% del total de las denuncias presentadas ante el Ministerio Público. Esta impunidad también se expresa en los casos vinculados a la niñez y adolescencia.

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) con base en información de la Comisión Internacional Contra la Impunidad (CICIG) indica en su página de internet (UNICEF) que de los delitos denunciados contra personas menores 18 años de edad durante el 2009, se quedó sin resolución judicial el 98% de los casos.

El Ministerio Público atiende los casos de niñez a través de una fiscalía especializada en mujer y niñez víctima.

#### Violencia contra la mujer

Otro problema serio que afecta a la juventud es el incremento de los niveles de violencia contra las mujeres. La *Encuesta Nacional de Salud Maternoinfantil – Ensmi 2008/2009*—que revela que un 45.2 por ciento de mujeres entre los 15-49 años sufre violencia (verbal, física y/o sexual) por parte de sus parejas. La misma encuesta reporta una frecuencia en el área urbana (48.8 por ciento) que en el área rural (42.3 por ciento); entre mujeres no indígenas (47 por ciento) que entre las indígenas (42.3 por ciento) y más entre mujeres con educación (primaria, secundaria y superior), un 45.6 por ciento, en promedio, que entre mujeres sin educación, 41.9 por ciento (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2009). De ahí la necesidad de tomar en cuenta enfoques de género en los proyectos educativos de liderazgo juvenil comunitario.

Es necesario considerar que la problemática de la violencia se presenta en un continuo que va desde formas leves hasta formas extremas, atravesando por las diferentes etapas generacionales de su desarrollo, desde la niñez hasta las adultas mayores, donde frecuentemente, a diferencia de los hombres, son las más afectadas.

#### Violencia sexual y trata de personas

Hasta septiembre del 2010, las autoridades guatemaltecas habían registrado aproximadamente 8,000 denuncias sobre violencia sexual y violación contra las mujeres, pero el sistema de justicia sólo ha dictado 124 sentencias. (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado, 2011). La violencia sexual también afecta a los varones, especialmente los niños y adolescentes.

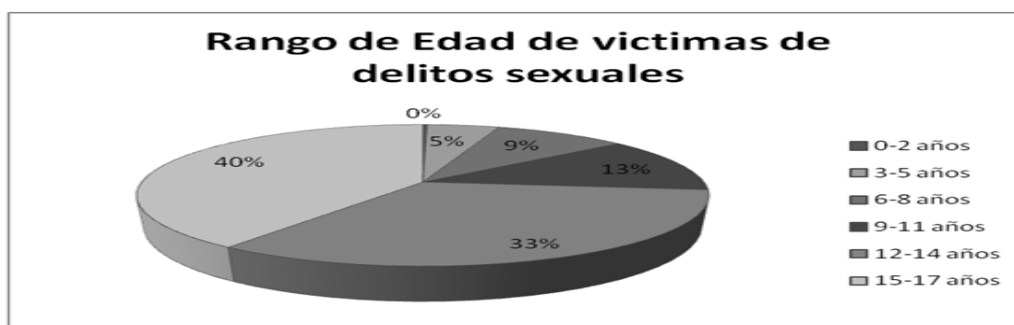
Además, se sabe que una denuncia presentada puede requerir entre 10 y 11 meses para obtener una resolución transitoria, no definitiva.

De acuerdo con la Asociación Nacional contra el Maltrato Infantil –CONACMI-, muchas de las denuncias presentadas en el Ministerio Público no son referidas a Juzgados de Niñez y Adolescencia, sino a Juzgados de Sentencia, lo que hace que la mayoría de dichas denuncias no tengan el seguimiento que establece la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia. (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado, 2011). Según datos que se dieron a conocer en el IV Congreso contra el Maltrato Infantil y Abuso Sexual “Los niños y niñas primero”, durante el 2009 la red hospitalaria reportó 11,000 casos de agresión sexual a la niñez y adolescencia por personas conocidas (25% por familiares, amigos o vecinos) y reportaron 7,000 casos de maltrato infantil (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado, 2011). Debido a patrones culturales, existe una tendencia en las víctimas a percibir como “normal” el maltrato y la agresión’.

La siguiente gráfica muestra como la incidencia de violencia sexual se incrementa en la adolescencia, pero también se evidencia que los niños pequeños no están exentos de este flagelo.

## GRÁFICA 1

Rango de edad de víctimas de delitos sexuales



Fuente: *Informe de Situación de Niñez y Adolescencia 2009-2010*, Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala, Guatemala 2011

### Violencia intrafamiliar

Se califica como violencia intrafamiliar a todas las agresiones físicas, psicológicas, sexuales y económicas que se dan en el seno familiar.

El Organismo Judicial reportó para el primer trimestre de 2009, 30,080 casos de violencia intrafamiliar, de los cuales 1,538 conllevaban agresión hacia niñas y 1,541 casos reportando niños. El desenlace común de la violencia intrafamiliar es el abandono o expulsión del hogar. El Estado una deficiente atención y registro de los casos que llegan a denunciarse (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado, 2011).

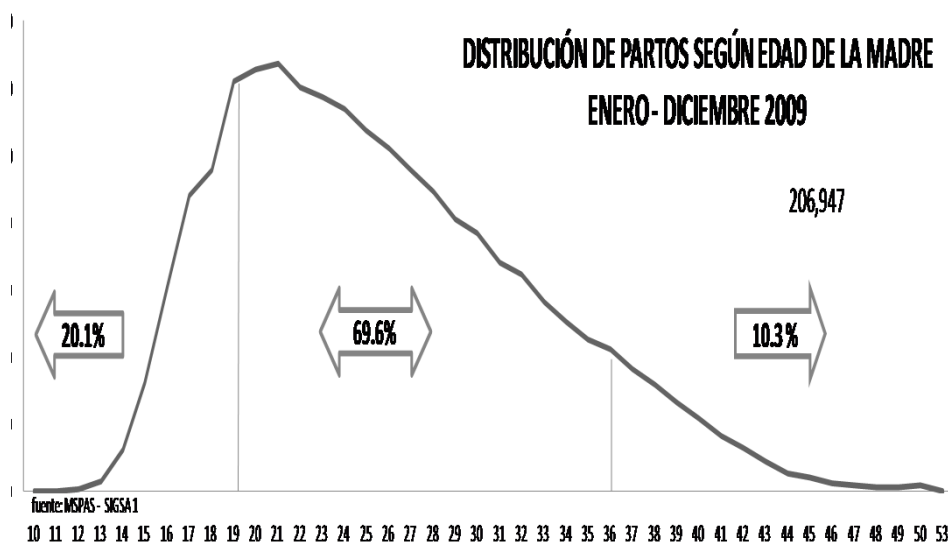
- Situación en salud

Con relación a la problemática de la salud en adolescentes y jóvenes cabe destacar el riesgo creciente de embarazos adolescentes. La Política Nacional de Juventud 2010-2015 cita un estudio del GuttmacherInstitute, con datos de la Encuesta Nacional de Salud Maternoinfantil de 2002 (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2003) que indica que la edad en la que los y las adolescentes se inician en las relaciones sexuales está disminuyendo; no así la capacidad de esta población para evitar los embarazos, retardarlos o espaciarlos de manera conciente. De esa cuenta, las mujeres entre los 10 a los 19 años de edad se han convertido en uno de los segmentos poblacionales en mayor riesgo biológico y vulnerabilidad social.

Se presenta a continuación una grafica de la distribución de partos según la edad de la madre para el año 2009, elaborada por la ODHAG con información del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

## GRÁFICA 2

Distribución de partos según edad de la madre



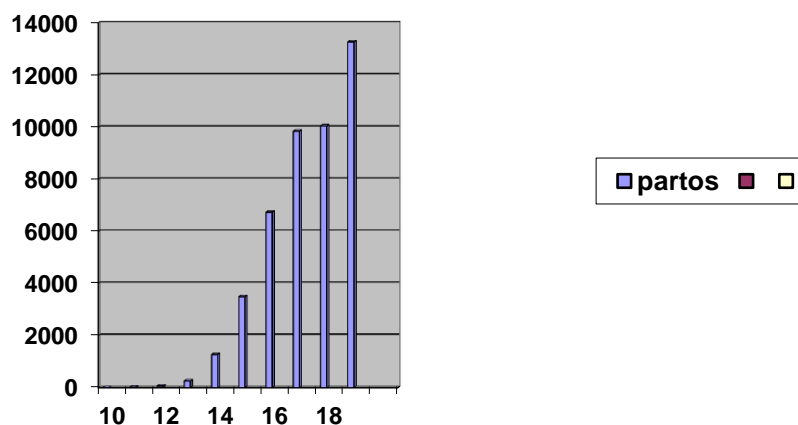
Fuente: Informe de Situación de Niñez y adolescencia 2009-2010, ODHAG, 2011

Se aprecia que el 20% de los embarazos ocurren en niñas de 10 a 18 años, lo que evidencia tanto situaciones de violencia sexual como de desatención en el tema de educación sexual en población menor de edad.

La grafica de abajo nos muestra los datos del 2010, registró cerca de 20,000 embarazos en menores de edad, y casi 100 casos no superan los 13 años, lo cual es indicio de violencia sexual.

## GRÁFICA 3

Partos por edad de la madre para el año 2010



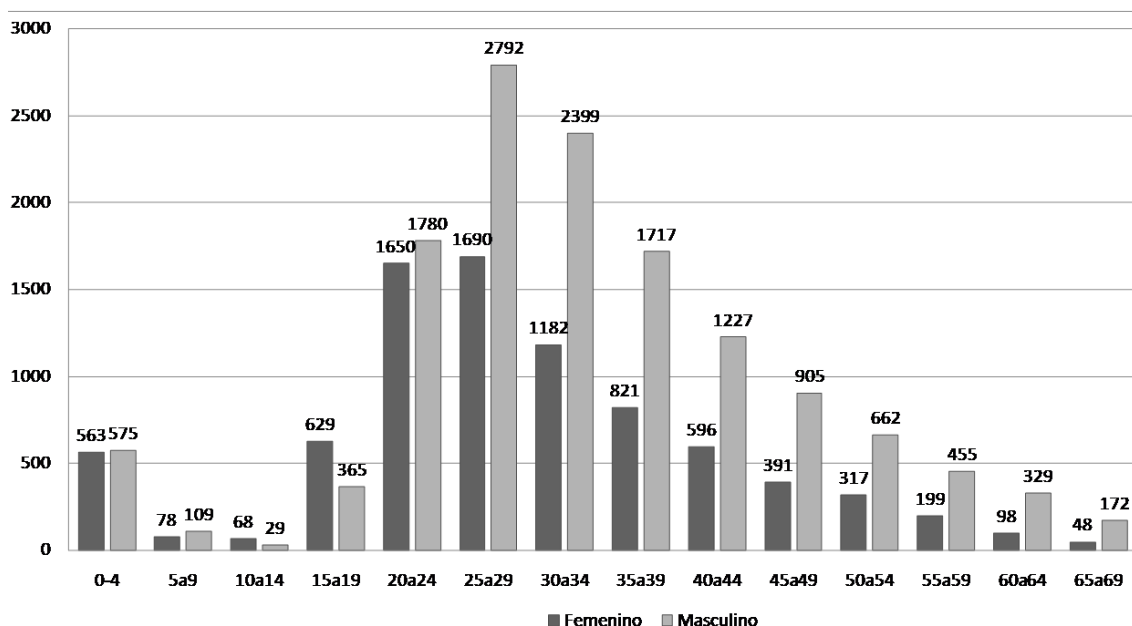
Fuente: Informe de Situación de Niñez y Adolescencia 2009-2010, Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala, Guatemala 2011, con datos del MSPAS

Las adolescentes embarazadas, están más expuestas a experimentar partos prematuros, bajo peso de los neonatos, mortinatos, abortos e incluso la muerte. Para el año 2007, se reportaron 3 muertes maternas en niñas de 14 años; y 35 muertes maternas en adolescentes entre los 15 y 19 años de edad, lo que representa el 12 por ciento del total de muertes maternas registradas en ese año. De acuerdo con los registros de la Encuesta Nacional de Salud Maternoinfantil 2009 (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2009), el nivel de educación alcanzado por las adolescentes puede reducir los niveles de fecundidad: las adolescentes sin educación alcanzan 185 nacimientos por 1000 mujeres en este rango de edad; con educación primaria todavía hay 124 nacimientos; pero con educación secundaria o superior la cifra disminuye hasta 55 nacimientos (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado, 2011).

Otro problema que afecta particularmente a las personas jóvenes es la pandemia del VIH, el cual, de acuerdo con la gráfica siguiente, muestra su mayor incidencia entre la población de 20 a 34 de edad.

#### GRÁFICA 4

Incidencia de VIH por edad



Fuente: Elaboración de la ODHAG con base en datos publicados por el Centro Nacional de Epidemiología del MSPAS.2010



- Situación en educación

El documento final de la Política nacional de juventud 2010-2015 (Presidencia de la República de Guatemala, 2012), al referirse a la educación, presenta el siguiente perfil, con datos del período 2000-2006:

(i) *Cobertura*: más alumnos van a la escuela primaria, pero todavía hay más de un millón de niños y jóvenes entre 5 y 18 años que están fuera del sistema escolar. (ii) *Permanencia en la escuela*: el número de alumnos que aprobó la primaria y la secundaria aumentó; no obstante, sólo seis de cada diez estudiantes terminan la primaria y menos de dos de cada diez finalizan la secundaria. (iii) *Resultados de las pruebas*: los resultados de las pruebas nacionales en matemática y lectura en primaria y secundaria son bajos; no es posible comparar el desempeño de los estudiantes a lo largo del tiempo. (iv) *Equidad*: las brechas de años de escolaridad no se han reducido significativamente; también persisten diferencias importantes entre el aprendizaje de los alumnos de acuerdo a su área de residencia y origen étnico. (v) *Estándares y evaluaciones*: se desarrollaron estándares para primaria y secundaria, pero aún no han sido suficientemente discutidos, divulgados y aceptados por la sociedad. Se comenzó a institucionalizar el Sistema Nacional de Evaluación. (vi) *Autoridad y responsabilidad a nivel de la escuela*: no se aprecian cambios significativos en la administración escolar, en la participación de la comunidad o en la rendición de cuentas; las escuelas aún no reportan sobre su desempeño y tampoco hay consecuencias asociadas al mismo. (vii) *Carrera docente*: los maestros de primaria tuvieron bajo desempeño en las pruebas estandarizadas de lectura y matemática y en su nivel de involucramiento en la reforma educativa en el período analizado. (viii) *Inversión en la educación pública*: a pesar de que el Gobierno destina más recursos al sector educativo, éstos no son suficientes (para cubrir los déficit infraestructurales, de personal y equipamiento existentes) y no se evalúa su eficiencia (Presidencia de la República de Guatemala, 2012).

La relación entre niñas, niños y adolescentes en la enseñanza primaria y secundaria como mecanismo de promoción de la igualdad de género en la

educación (referida al logro del tercero de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM 3) está cercana a alcanzar la paridad en cuanto a matriculación, en 2010. En el ciclo básico y diversificado, el acceso y la tasa de permanencia de niñas y mujeres jóvenes han ido en aumento respecto a los hombres (Presidencia de la República de Guatemala, 2012).

TABLA 2

Evolución de la proporción entre sexos de la matrícula por ciclo de la educación secundaria (1995-2009)

Año	Básicos		Diversificado	
	femenino	masculino	femenino	masculino
1995	46	54	49	54
2000	46	54	50	50
2005	46	54	50	50
2009	47	53	50	50

Fuente: elaboración de Segeplan con datos del Mineduc(2010) para el Informe de avances en el cumplimiento de los Objetivos de desarrollo del milenio(2010).

En el caso de las niñas, el avance ha sido significativo: para el ciclo básico, el porcentaje de cobertura pasó de un 30.6 por ciento, en 1995, a un 61.3 por ciento en 2009; en el ciclo diversificado se pasó de un 18.8 por ciento (1995) a un 33.5 por ciento en 2009.

El desafío estriba en reducir el número de jóvenes sin oportunidad de acceder a la educación secundaria del nivel diversificado, considerando que en la actualidad 66 de cada 100 jóvenes están fuera del sistema educativo, de los cuales la mitad son mujeres.

La mayor parte de la oferta educativa, en esos niveles, está en manos privadas. Sólo el 27.54 por ciento de la población total del ciclo básico es atendido en el sector público, mientras el 45.41 por ciento corresponde al sector privado y el 25.41 por ciento a institutos por cooperativa (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado, 2011).

En el ciclo diversificado, el sector oficial sólo atiende al 19.71 por ciento de las y los jóvenes, mientras que el 75.48 por ciento corresponde al sector privado, el

0.93 por ciento está en institutos de enseñanza por cooperativa y un 3.89 por ciento en centros educativos financiados por municipalidades.

El déficit educativo en todos los ciclos, y particularmente en el básico y diversificado, se agudiza con la escasez de recursos de las familias para sostener los estudios. La pobreza es un factor que obliga a niñas, niños y jóvenes a abandonar los estudios para poder trabajar. El 20.3 por ciento de quienes trabajan en Guatemala son niñas y niños, siete de cada diez son hombres y más de la mitad son indígenas (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado, 2011).

Otro aspecto importante a destacar es que si bien la tasa de finalización en ciclo básico presenta una tendencia positiva, la cobertura es aún baja. En 1992, la tasa en hombres era de 12.08 por ciento, en mujeres de 11.03 por ciento y para el año 2008, en hombres llegó a alcanzar un 35.36 por ciento, y en mujeres un 35.11 por ciento (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado, 2011).

En el caso de las niñas, el avance ha sido significativo: para el ciclo básico, el porcentaje de cobertura pasó de un 30.6 por ciento, en 1995, a un 61.3 por ciento en 2009; en el ciclo diversificado pasó de 18.8 por ciento, en 1995, a 33.5 por ciento, en 2009.

Ahora bien, el caso de relación entre mujeres y hombres en la enseñanza superior merece una mención especial ya que se observa una tendencia positiva en la incorporación de las mujeres en la matriculación de la Universidad de San Carlos (USAC), sobre todo en las últimas dos décadas. Desde 1994 el porcentaje de mujeres inscritas ha aumentado de manera sostenida y, para 2009, llegó a aventajar por dos puntos a la matrícula masculina, ventaja que disminuyó un punto en 2010. Cabe indicar que las mujeres son mayoría en 7 de 15 unidades académicas y también en 13 de los 19 centros universitarios que la Universidad estatal atiende en diferentes departamentos del país. También destaca, en los últimos tres lustros, el aumento del ingreso de mujeres indígenas a la academia. En síntesis, se observa que la paridad alcanzada entre hombres y mujeres en el acceso a la

educación superior favorece a mujeres no indígenas (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado, 2011).

### Alfabetización

Sobre la situación de alfabetización de las personas jóvenes, es preciso indicar que en 1989 la tasa de alfabetismo en jóvenes de 15 a 24 años era de 75 por ciento. Esto significa que de cada 4 jóvenes 3 sabían leer y escribir. Para el año 2000, la tasa de alfabetismo aumentó a 82 por ciento, es decir, el país avanzó 13 puntos porcentuales en las últimas dos décadas. Aún así, para el año 2006, de cada 100 jóvenes entre 15 y 24 años de edad, 12 todavía no sabían leer y escribir (Instituto Nacional de Estadística, 2006).

**TABLA 3**

**Evolución tasa de alfabetismo de jóvenes de 15 a 24 años  
(1989-2006)**

Total del país	Jóvenes de 15 a 24 años				
	1989 (%)	2000 (%)	2006 (%)	Evolución en puntos porcentuales de 1989 a 2006	Brecha 2015
Promedio nacional	74.8	81.7	87.8	13.0	12.2

Fuente: Política Nacional de Juventud, elaborado con datos de ENS 1989, Encovi 2000 y 2006.

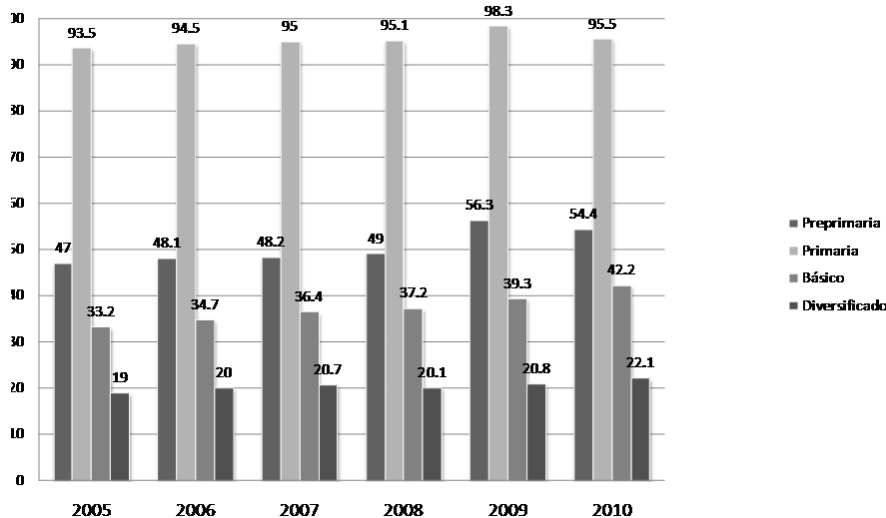
La tasa de alfabetismo en la población joven evoluciona, producto de las acciones del Comité Nacional de Alfabetización (Conalfa) y también por la política educativa de ampliación de cobertura del sistema regular.

De esa cuenta, hoy la brecha hacia el alfabetismo completo es de 12 puntos porcentuales.

En términos de cobertura educativa, se presenta esta gráfica elaborada por la ODHAG (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado, 2011).

## GRÁFICA 5

### Cobertura educativa por nivel académico

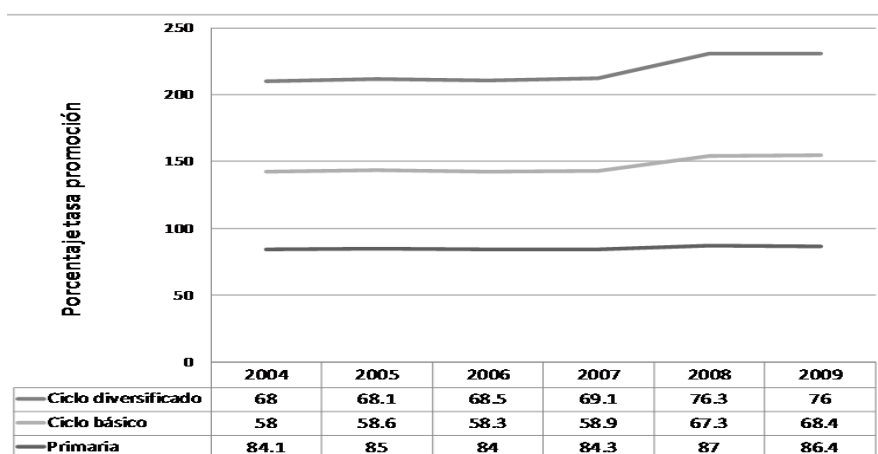


Fuente: ODHAG con datos del Informe Avance Educativo, MINEDUC

La cobertura del nivel primario es bastante buena, y se ha mejorado en la cobertura de nivel preprimario, pero la situación de los estudiantes es más incierta conforme avanzan hacia la secundaria y el diversificado, lo que evidencia la poca atención en la etapa de adolescencia tanto en temas de salud como se vio antes, como en educación. Esta situación se expresa en los porcentajes de promoción y deserción escolares.

## GRÁFICA 6

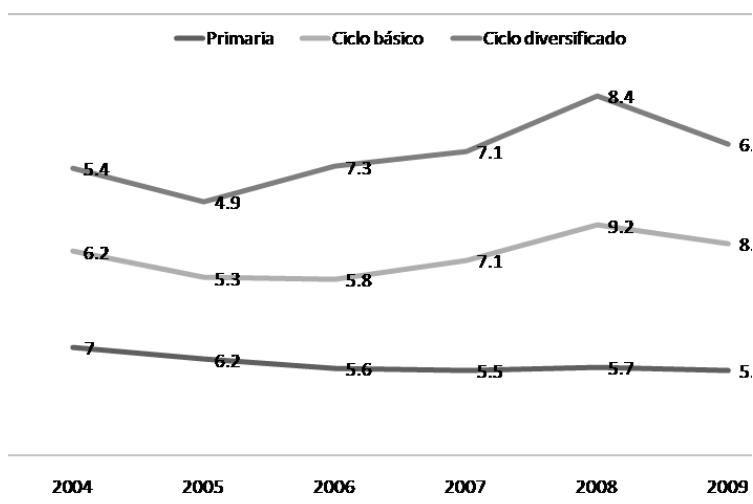
### Promoción Escolar



Fuente: ODHAG con datos del III Informe Presidencial

## GRÁFICA 7

### Deserción escolar por nivel



Fuente: ODHAG con datos del III Informe Presidencial

- Situación de pobreza

TABLA 4

Condiciones de vida (menores de 14 años)

Población total	Pobres	Pobres extremos	Pobres no extremos	No pobres
5,380,226	3,241,903	1,071,812	2,170,091	2,138,323

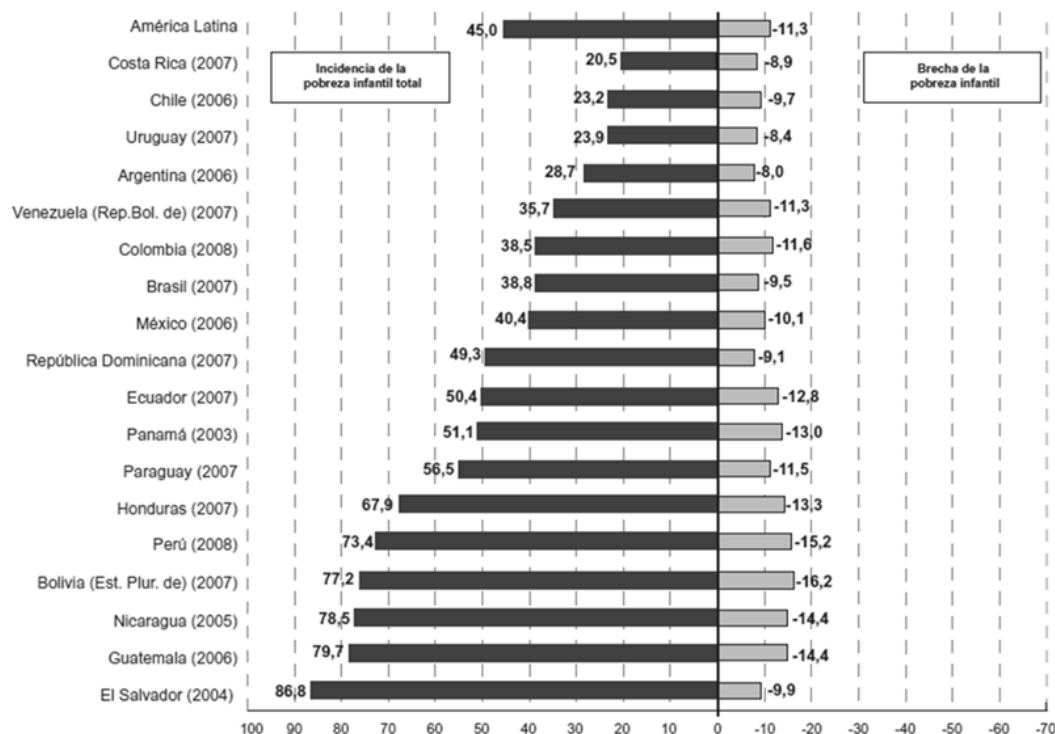
Fuente: Informe 2011 de la ODHAG.

Al analizar la distribución de la pobreza entre grupos específicos de población se observa que la niñez entre 0 y 14 años representa casi la mitad de todos los pobres y más de la mitad de los pobres extremos.

A nivel de América latina y el Caribe, Guatemala ocupa el penúltimo lugar en incidencia de la pobreza infantil en donde 20 de sus municipios indican

pobreza infantil total y 51 de ellos se encuentran en pobreza infantil extrema representando el 25% del total de niños, niñas y adolescentes a nivel nacional, como se puede ver en la siguiente gráfica:

GRÁFICA 8  
Pobreza infantil en Latinoamérica



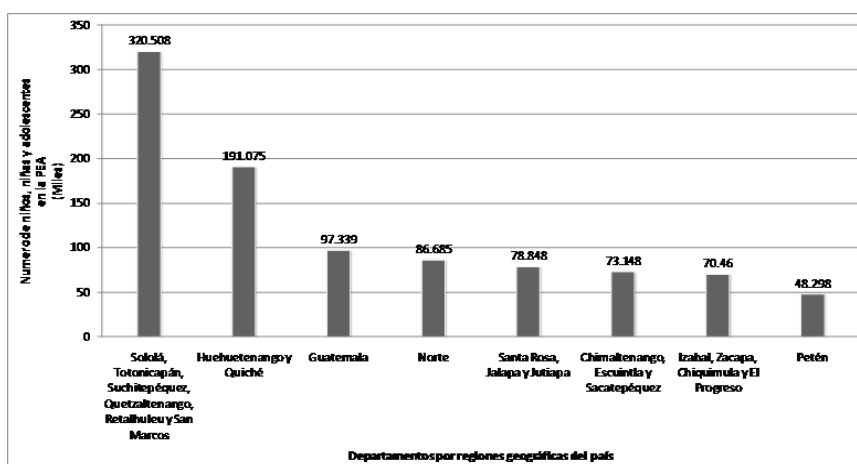
Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de tabulaciones especiales de las encuestas de hogares de los respectivos países.

- Trabajo

Es escasa la información estadística actualizada sobre el tema de la inserción laboral de los jóvenes. El Instituto Nacional de Estadística (INE) sólo divulga información por grandes grupos de edad, lo que no permite analizar el segmento joven adecuadamente, como se puede ver en la siguiente gráfica

## GRÁFICA 9

Distribución política administrativa de las personas menores de 18 años económicamente activos ocupados. Guatemala 2006.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2006.

Según el Informe sobre el mercado de trabajo 2008 (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2009), de reciente difusión, las tasas de participación de los hombres jóvenes son mucho mayores que las de las mujeres, al tiempo que las tasas de desempleo abierto (en general muy bajas, porque lo que prima es el subempleo) son más elevadas en las mujeres jóvenes en comparación con los hombres, al igual que sus niveles salariales en los mismos puestos de trabajo. Pero en este último indicador es relevante constatar que las diferencias salariales entre hombres y mujeres son menos pronunciadas entre las generaciones jóvenes, en comparación con las generaciones adultas, lo que muestra una evolución positiva a lo largo de las últimas décadas.

En materia de políticas públicas, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS) no cuenta con programas dirigidos de manera específica a jóvenes, más allá de los programas centrados en el trabajo infantil, que solo cubren a los menores de 18 años. En cambio, sí se cuenta con programas relevantes de capacitación laboral, brindados especialmente por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP.

La Política Nacional de Juventud, citando el Informe del Presidente de la República al Congreso de la República sobre la labor desplegada en el primer año de gestión (Presidencia de la República de Guatemala, 2008) refiere que el INTECAP capacitó a casi 200,000 personas, de las cuales el 8.2 % estaban



comprendidas entre 14 y 19 años; y el 27 por ciento, entre 20 y 25 años, lo que significa que el 35 por ciento del total de la formación brindada está focalizada en jóvenes. Pero dichos cursos, centrados en una amplia gama de oficios no son gratuitos y exigen formación básica para acceder a ellos, por lo que muchos jóvenes quedan fuera de la cobertura que brinda el INTECAP (Presidencia de la República, 2008)

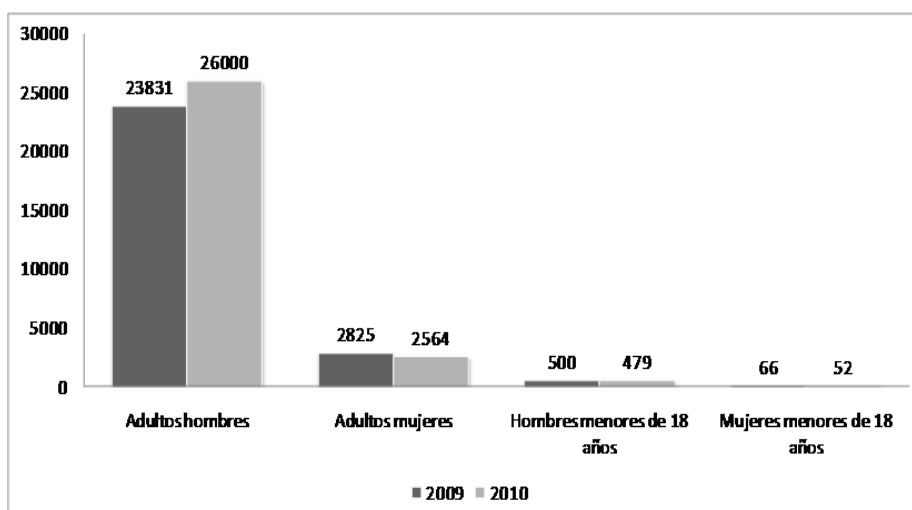
- Migración

Durante los años 2009 y 2010, muchas familias guatemaltecas incluidos niños, niñas y adolescentes salieron del país, principalmente hacia México y Estados Unidos de Norteamérica, para buscar mejores condiciones de vida. La mayoría de los migrantes lo hizo de manera ilegal por lo que su permanencia en esos países fue de corta duración y terminó con una deportación.

La siguiente gráfica evidencia que los efectos más visibles de la migración están la desintegración familiar y el retorno sin condiciones de adaptación favorables, que en algunos casos ha facilitado el reclutamiento de deportados por las pandillas juveniles o maras (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado, 2011)

GRÁFICA 10

Migraciones al Extranjero



informe ODHAG 2009-2010

.Las anteriores estadísticas evidencian una violencia estructural dirigida hacia las personas jóvenes, que vulnera sus derechos fundamentales.

Estos números, por sí mismos, son una llamada de atención y exigen al Estado y a sociedad guatemalteca en su conjunto una respuesta.

La cooperación internacional, a través de las ONG y el gobierno a través de la Política Nacional de Juventud han intentado dar esta respuesta, pero muchas veces se queda en documentos y proyectos que no dejan algo concreto.

El alcance de estas iniciativas es pobre, pues ignoran que para garantizar el bienestar de la juventud del país es necesario cuestionar patrones culturales de exclusión, de castigo a la diferencia e incluso, cuestionar la concepción misma de lo que es una persona joven y las ideas sobre el camino que debe seguirse para ayudarlo a convertirse en una persona adulta.

Es necesario empoderar a la persona joven, y para ello, el adulto ha de ceder un poco de su poder, lo cual nunca es cómodo o agradable para quien ostenta el poder, pero considerando que nuestro país es mayoritariamente joven, no hacer estos cambios redundaría en efectos negativos para nuestro desarrollo como país.

Es la búsqueda de una respuesta real y efectiva a esta problemática la que da sustento a la intervención que se llevó a cabo con el Diplomado en Liderazgo Juvenil Comunitario.

### **Relación entre educación y desarrollo**

La propuesta del Diplomado en Liderazgo Juvenil apuesta al desarrollo del país por el camino de la educación. Es por ello que, previo a presentar la intervención, se explicará un poco más esta relación entre educación y desarrollo

La educación es una práctica que tiene la finalidad de adaptar a las personas de la misma, generalmente niños y adolescentes, a una determinada sociedad. Se puede decir también que es un proceso donde se realiza una síntesis entre la *enseñanza* y el *aprendizaje*. La enseñanza es la acción del educador que busca primordialmente exponer al alumno ante un nuevo conocimiento. El

aprendizaje es el trabajo que realiza el sujeto para adquirir lo que se le expone (CEPAL, 1996).

De la práctica educativa se suceden dos efectos: la *instrucción* y la *formación*.

El documento Educación y Conocimiento: Eje para la transformación productiva con equidad, de UNESCO- CEPAL (UNESCO-CEPAL, 2006))define como *instrucción* la adquisición por parte del alumno de conceptos, procedimientos, informaciones, etc., que van a permitir su desempeño en una actividad determinada. La instrucción sirve a las personas pues ella desarrolla su inteligencia individual, transmite conocimientos y forma la razón. En cambio, la *formación* implica la adquisición de actitudes, normas, valores, y un código ético y moral; lo que implica ver la realidad de una manera socialmente aceptada, lo cual posibilita al alumno adaptarse a las normas sociales.

El efecto principal de toda práctica educativa es que el alumno se integre a la estructura social y ocupe en ella un lugar desde el cual a su vez pueda contribuir a la mejora o transformación de la misma sociedad.

El desarrollo científico y de las nuevas tecnologías; los cambios producidos en los procesos económicos y financieros; y la aparición de nuevos problemas sociales y culturales obligan a pensar en la necesidad de redefinir los lineamientos educativos buscando articular el desafío de la ciudadanía en el plano interno y el desafío de la competitividad, en el frente externo.

Entonces, se señala la necesidad de impulsar la transformación de la educación, aumentar el potencial científico-tecnológico de cada región con miras a la formación de una ciudadanía moderna, vinculada tanto a la democracia y la equidad como a la competitividad internacional. Los conceptos precedentes ponen de relieve algunas ideas que deben estar presentes en todo debate educativo. La definición de políticas educativas debe hacerse tomando en cuenta las tensiones existentes: entre actor económico y actor social, entre la adaptación a los desafíos del contexto internacional (revolución científico-tecnológica, globalización de los mercados) y la realidad de contextos socio-

económicos muy diversos. Los efectos de estas tensiones se manifiestan en aumento de la pobreza y la marginalidad.

Hoy, en cualquier lugar de trabajo existen requerimientos que son necesarios para un desempeño adecuado. La escuela debe hacerse cargo de lo que le corresponde en orden a brindar a los alumnos las competencias básicas para el trabajo y debe garantizarlas en todos sus ciclos, niveles y modalidades.

Sin embargo, la educación no se agota en la transmisión de los conocimientos necesarios para trabajar. Es imprescindible la formación de toda una serie de valores y actitudes. Se requiere gente que pueda ponerse en el lugar del otro y comprenderlo, que sea capaz de asumir compromisos y cumplirlos, que pueda resolver por sí misma situaciones problemáticas, que sea eficaz, puntual, ordenada, solidaria, veraz y honesta.

Formar estas actitudes y hacer vivir estos valores es la misión de las escuelas en su compromiso de educar para el desarrollo del país. Para esto es necesario cambiar las rutinas escolares cotidianas creando espacios en los cuales el ejercicio de esos valores y actitudes sea posible.

La educación tradicional ignora este hecho por lo que cuando se aborda el tema de valores, todo queda en elaboraciones teóricas, desconectadas de la cotidianidad, donde prevalece la opinión del educador y se descuida la comunicación a lo interno del grupo, que es vital para cultivar los valores de convivencia y se ignora por completo el componente afectivo de la persona con lo que se genera poco o ningún compromiso con el cambio que se predica

#### **d. Objetivo general**

Sistematizar las experiencias positivas y las lecciones aprendidas en la formación de liderazgo del grupo Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia, de la Colonia El Limón, zona 18 de la ciudad de Guatemala

#### **e. Objetivos específicos**

1. Recuperar la experiencia de un grupo de jóvenes que fomenta el liderazgo en una comunidad que sufre de exclusión social.
2. Analizar las experiencias que contribuyeron al cambio actitudinal en el proceso de formación del liderazgo.
3. Analizar las lecciones aprendidas en la formación.
4. Establecer las prácticas exitosas para replicarlas en otras comunidades con problemática similar.
5. Mejorar el Manual trabajado durante el diplomado con base a las lecciones aprendidas y las prácticas exitosas recopiladas durante esta investigación.

## 2. METODOLOGIA DE INVESTIGACION

La presente investigación tiene como metodología a la Sistematización debido a que este proceso permitirá a todas y todos los jóvenes involucrados así como también a la organización que condujeron este proceso al mejoramiento del mismo. Se parte del hecho de que “sistematizar es un proceso de conocimiento que no sólo reconstruye y ordena la experiencia sino que también la interpreta, de manera que los actores de las experiencias aprendan de ellas y utilicen los conocimientos que han producido para mejorarlas y transformarlas. Forma parte de los métodos cualitativos de investigación, lo que la distingue de la evaluación y a la investigación clásica. Va en la línea de la investigación acción y a la investigación participante, ya que el punto de partida es la práctica y permite rescatar la experiencia por sus propios actores.

Con la sistematización es posible ordenar y jerarquizar experiencias aisladas y sin conexión aparente o con una débil relación recíproca, lo que nos permite profundizar la observación de los fenómenos.

La sistematización parte, en primer lugar, de la unidad entre sujeto y objeto del conocimiento: la persona que sistematiza, busca producir conocimiento sobre su propia práctica, lo que muchas veces cuestiona la objetividad y el rigor científico que se puede obtener con ella.

En segundo lugar, se basa en la unión entre el que sabe y el que actúa. Más que saber más, se pretende ser y hacer mejor, para lo cual es útil el conocimiento que se puede obtener. El hacer mejor no se refiere solamente a mejorar la intervención práctica, sino a una mejor comprensión del para qué intervenir.

Toda práctica genera de por sí un saber, pero este se presenta muy difuso, impreciso y difícil de expresar verbalmente, por lo que el aporte de la sistematización es ordenar ese saber en un conocimiento como tal.

El rigor y objetividad no se dan por la consistencia interna de la investigación ni por su relación con alguna teoría, sino por la validación que le da su éxito para orientar nuevas prácticas” (Vasco, 1998).

Otro aspecto que presenta la sistematización es la posibilidad de un diálogo de saberes, un diálogo entre dos verdaderos lenguajes: el lógico-formal del profesional que se encuentra con el simbólico-narrativo del actor popular.

Hasta ahora la sistematización pone al profesional como intérprete de este diálogo, por lo que aún pesa la racionalidad en el proceso, aunque se reconoce la presencia de las dimensiones ideológicas y afectivas, para las cuales no se cuenta con instrumentos adecuados que las reflejen tal cual.

Carlos Vasco (1998) afirma que los proyectos de intervención educativa producen un cambio en las prácticas únicamente cuando se da un cambio en las interacciones e interpretaciones del problema ya que la representación que los sujetos construyen de la realidad no tiene una existencia propia en la mente de los individuos, sino que se sostiene en la interacción que el sujeto tiene en los distintos contextos sociales y comunicativos en los cuales participa.

Se considera para este estudio emplear la sistematización como metodología pues es un abordaje que permite el estudio de estas interacciones y sus procesos de negociación de interpretaciones, los cuales son clave para describir la intervención social y comprender sus resultados

Además se considera que con esta metodología las y los participantes del Diplomado en Liderazgo Juvenil de la Colonia El Limón tendrán una comprensión más profunda de las experiencias, con el fin de mejorar la práctica de manera que tengan claridad en el por qué y para qué del proceso formativo que se vivieron, además de reconocer la importancia de dar un sentido a las actividades que se desean realizar, y de potenciar las capacidades de los participantes para incidir en la transformación de sus comunidades al entender mejor las experiencias vividas y el contexto en que sucedieron.

Dado que la línea de la presente investigación es la investigación-acción, el diseño de la misma debía estar orientado a la mejora de las prácticas concretas que el grupo Jóvenes Activos continúa realizando en el tema de prevención de la violencia relacionada con jóvenes, en congruencia con los objetivos de esta organización, que son el cambio social y la transformación de la realidad de las personas jóvenes de la comunidad. Tomando en cuenta dichos objetivos, se quiso dar al diseño una perspectiva emancipadora, que creara en el grupo conciencia sobre su realidad y la necesidad de mejorar su calidad de vida, por lo que el diseño básico elegido fue la investigación acción-participante. El grupo Jóvenes Activos tuvo entonces plena participación en cada una de las fases del proceso, desde la sensibilización hasta la presentación de resultados.

La sensibilización inició con buen pie, ya que, al haber el investigador formado parte del equipo técnico de Cruz Roja Guatemalteca que ejecutó el proyecto, se tenía la plena confianza del grupo y apertura para realizar la investigación.

El grupo, en conjunto con el investigador, planteó los ejes a sistematizar, modificando apenas un poco los que el investigador había contemplado en la propuesta inicial, lo cual indicó cierta sintonía previa entre lo que el grupo e investigador esperaban obtener del proceso.

Con ellos se elabora el plan de sistematización, tal como aparece más abajo, involucrando en la ejecución a los que mejor habían comprendido los conceptos básicos y la finalidad del trabajo a realizar. Así mismo, sus aportes fueron vitales para la fase de análisis de resultados, que se presenta en el Capítulo 4, en el que se trató de dejar plasmada tanto la perspectiva del investigador como la del grupo Jóvenes Activos.

#### **Plan de sistematización**

Datos generales	Sistematización del Diplomado en Liderazgo
Responsables	Héctor Alay (investigador) Darwin Arana y Kevin García (representantes de Jóvenes Activos)
Objetivo general	Sistematizar las experiencias positivas y las lecciones aprendidas en la formación de liderazgo



	del grupo Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia, de la Colonia El Limón, zona 18 de la ciudad de Guatemala
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recuperar la experiencia de un grupo de jóvenes que fomenta el liderazgo en una comunidad que sufre de exclusión social.</li> <li>2. Analizar las experiencias que contribuyeron al cambio actitudinal en el proceso de formación del liderazgo.</li> <li>3. Analizar las lecciones aprendidas en la formación.</li> <li>4. Establecer las prácticas exitosas replicables en otras comunidades con problemática similar.</li> </ol>
Descripción	<p>El diplomado en liderazgo comprende tres aspectos:</p> <p>TALLERES: Sesiones realizadas en la sede de Cruz Roja Guatemalteca con el apoyo de otras instituciones en el que se discutían temas y se intercambiaban y evaluaban experiencias vividas en el grupo Jóvenes Activos</p> <p>PRÁCTICA DE LIDERAZGO: Se aprovechaban los espacios de tiempo libre para organizar a los jóvenes en grupos desde los cuales pudieran poner en práctica lo aprendido en los talleres. A su vez, las experiencias vividas alimentaban las discusiones de los talleres.</p> <p>CAMPAMENTOS: Encuentros anuales en los que se integraba todo lo aprendido en los talleres.</p>

Nombre de la organización	Jóvenes Activos
Justificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En estas actividades realmente toma en cuenta a la juventud</li> <li>• Es un espacio de expresión juvenil</li> <li>• Estas actividades permiten a los jóvenes liberar energía, desahogarse y sentirse bien</li> <li>• Es un espacio de crecimiento personal</li> </ul>
Destinatarios	Miembros entrantes del grupo Jóvenes Activos
Ejes seleccionados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencias de liderazgo</li> <li>2. Cambio Actitudinal</li> <li>3. Aprendizajes</li> <li>4. Selección de prácticas</li> </ol>

## Ejes de sistematización

Eje	Experiencias de Liderazgo
Objetivos	Recuperar la experiencia de un grupo de jóvenes que fomenta el liderazgo en una comunidad que sufre de exclusión social.
Información	Vivencias concretas en que los jóvenes hayan tenido opción de dirigir un espacio o planificar y gestionar actividades
Actores	Directos: Jóvenes Activos Indirectos: líderes comunitarios, personal de Cruz Roja

Eje	Cambio actitudinal
Objetivos	Analizar las experiencias que contribuyeron al cambio actitudinal en el proceso de formación del liderazgo.
Información	Registro de momentos concretos en los que los jóvenes percibieron un cambio de conducta en ellos mismos.
Actores	Directos: Jóvenes Activos Indirectos: personal de Cruz Roja

Eje	aprendizajes
Objetivos	Analizar las lecciones aprendidas en la formación. Establecer las prácticas exitosas replicables en otras comunidades con problemática similar
Información	Valoración de las acciones realizadas durante el diplomado
Actores	Directos: jóvenes activos Indirectos: líderes comunitarios, personal de Cruz Roja

Eje	Selección de Prácticas
Objetivos	Establecer las prácticas exitosas replicables en otras

	comunidades con problemática similar
Información	Enumeración de buenas prácticas del Diplomado en Liderazgo
Actores	Directos: jóvenes activos Indirectos: personal de Cruz Roja

### Actividades

Actividades	Período de ejecución	responsables	Necesidades de apoyo técnico	recursos
Entrevistas	Segunda quincena de octubre	Kevin Marvin Vivian Darwin	Asesoría para plantear las preguntas	Grabadora
Linea del tiempo	Segunda quincena de octubre	Darwin Laura Karen	Explicación de la técnica	Papel y lapiceros
Grupo focal	noviembre	Darwin Kevin	Generación de las preguntas de discusión	papelógrafos

### 3. RESULTADOS DEL ESTUDIO

#### Experiencias de liderazgo

La siguiente información se obtuvo principalmente de las entrevistas a miembros del grupo Jóvenes Activos, líderes comunitarios y representantes de Cruz Roja involucrados en la ejecución de la Estrategia regional de prevención de violencia.



Entrevista a Darwin Arana

A continuación, algunas frases que ilustran los hallazgos al respecto:

“Con la decisión de ser ellos mismos, mostraron que eran líderes.” (Mario López, Líder comunitario)

“Nos quedamos sin maestro. O desaparecía música o nos hacíamos cargo nosotros. A raíz del amor que uno le tenía al espacio tomamos decisiones y paramos dando clases. Las personas venían a aprender y nosotros sin maestros... tuve que afrontar eso. Si quieren música tenemos que dar música. Fue una decisión forzada. Lo tengo que hacer porque es lo que a mi me dieron y lo tengo que dar.” (Elías Contreras, 21 años)

“Música. Nos tocó dar la clase... varios querían aprender y no había nadie que les enseñara.” (Marta Guardado, 19 años)

“Una vez que estábamos recibiendo el taller de Liderazgo Transformador y llegaron los Jaguares de la Muni y había que hacer un cartel y no sabían como y yo les dije.”(Kimberly Guardado, 17 años)

“Me sentí líder... en las actividades que les ayudaba a planificar y participar” (Darwin Arana, 19 años)

“Una vez en la Escuelita de Vacaciones que no llegó el instructor de malabares y yo me puse a dar clases.” (Roller Molina, 18 años)

“En zancos y malabares pude organizar un grupo de chavos.”(Kevin García, 15 años)

“Ellos demostraban que estaban trabajando salían en las caminatas que se organizaban con todas las organizaciones.” (Ileana Rojas, líder comunitaria)

“Cuando éramos los facilitadores de VIH, me dijeron que planificara y yo me tome la iniciativa de hacer una actividad en la cual los chicos tuvieran la oportunidad de recordar todo lo que les habíamos estado dando.” (Kimberly Guardado, 17 años)

“Cuando fuimos al primer torneo de Tae kwon do... porque varios íbamos con miedo y Wagner y yo..nos pusimos a hablar... para que no tuvieran miedo... y tuvimos más confianza y fuimos a ganar... Ahorita he estado tomando bastante importancia en las actividades... ya apporto ideas y las toman en cuenta.” (Cristian Quezada, 18 años)

“Liderazgo es donde pueden decidir y gestionar... en la gestión de eventos culturales y de gestión comunitaria, que es lo que ha perdurado hasta ahora, eran

ellos los que decidían a donde ir, quienes ir, como gestionar las cosas... En esos eventos pudieron decidir hacia donde quieren ir y por qué hacerlo.” (Juan Pablo Flores, técnico en Liderazgo por parte de Cruz Roja Guatemalteca)



Entrevista a Kevin García

<b>Objeto:</b> Diplomado en Liderazgo		
<b>Eje 1:</b> Experiencias de Liderazgo		
<b>inicio</b>	<b>durante</b>	<b>actual</b>
Hacía casi 10 años que no había grupos juveniles haciendo actividades de proyección comunitaria. Muchos de los que fueron referente en ese tiempo, hoy adultos, aun estaban presentes en la	Se conformaron grupos de teatro, circo, taekwondo, música, baseball y hip hop. Iniciaron con instructores pagados, que luego cedieron su puesto a jóvenes miembros de cada	El grupo de circo es el que permanece más activo. Otros espacios son más irregulares. Montaron la escuela de vacaciones por sí mismos, replicando el modelo trabajado durante la intervención.

<p>colonia, aunque activando en otras comunidades.</p>	<p>grupo. Se convirtieron en facilitadores en el tema de VIH Se conformaron en la Comisión Juvenil Municipal de la Colonia El Limón Las experiencias vividas en estos espacios fueron clave para generar los espacios de reflexión en los talleres del Diplomado.</p>	<p>Se apoyan económicamente con actividades de reciclaje.</p>
--	---	---

**Contexto**

Comunidad con altos índices de violencia, con antecedentes de trabajo comunitario, asistencialismo de las ONG, liderazgos oportunistas acaparados por unos pocos líderes comunitarios. Esto fue socavando el legítimo liderazgo comunitario.

Comunidad manipulada políticamente por los gobiernos recientes.

Los jóvenes no son aceptados en ciertos centros educativos o empresas si dicen que son de El Limón. Esto afecta su sentido de identidad, pues llegan a avergonzarse de su lugar de origen.

**Factores a considerar**

El proceso de desarrollo de liderazgo variaba según el ritmo y las posibilidades de tiempo del participante. Hubo quienes participaron cuatro años y nunca se integraron de lleno a algún grupo, y hubo quienes en poco más de un año se volvieron líderes indiscutidos de la organización.

El apoyo institucional fue prácticamente nulo al concluir el proyecto, en el



sentido del acompañamiento, pero se ganaron y conquistaron espacios en la Red de Organizaciones Comunitarias y se tuvo apoyo para conservar el espacio físico que se tenía durante el proyecto.

### **Lecciones aprendidas**

#### Claves para generar liderazgo

1. Espacios de opinión para hacerle saber al joven que se le acepta tal cual es, que no tiene que no existen opiniones correctas e incorrectas, todas son válidas, siempre que obedezcan a un proceso de pensamiento propio y no a repetir slogans o frases.
2. Espacios de decisión para permitir que el joven decida, darle la oportunidad de proponer, de planificar, de ejecutar y evaluar las actividades que se han de realizar. Permitirle sentirse responsable de las actividades.
3. Motivación para compartir los conocimientos con otros jóvenes: Reconocer que el conocimiento adquirido no es para provecho personal solamente, sino para provecho de toda la comunidad. Entre más personas vivan estas experiencias es mejor.



Entrevista a Edwin Cueto, Delegado de Cruz Roja Española para Guatemala

## **Cambio actitudinal**

La información para este eje se obtuvo principalmente de las líneas del tiempo realizadas por miembros del grupo Jóvenes Activos. Líderes comunitarios, representantes de Cruz Roja y miembros de Jóvenes Activos comentaron al respecto en sus entrevistas, lo cual se refiere a continuación.

“El discurso que manejan en la obra de teatro **Por tu propio bien** (Violencia contra la mujer) demuestra que están empoderados, porque va más allá de compartir experiencias de vida.” (Edwin Cueto, Delegado Cruz Roja Española)

“Cuando fuimos a la Antigua. Antes... solo venía a aprender. Ahí vi que eran un grupo que tenían una meta de ser líderes formando líderes... una convivencia entre la comunidad. Me hizo reflexionar que parte hacía yo en la comunidad.” (Elías, 21 años)

“Los campamentos en Antigua y Monterrico, que permitieron concretar cosas. Los encuentros que hicieron con otras organizaciones... les permitió establecer ese referente viendo que su nivel de organización y de significar experiencias era mucho mayor. El campamento era el momento de la integración.” (Juan Pablo Flores, técnico en Liderazgo por parte de Cruz Roja Guatemalteca)

“Antes solo pensaba en mí. Ahora me intereso más en las personas..fueron las platicas y estar aquí,... todos se preocupan por todos.” (Cristian, 18 años)

“Las caminatas y los talleres fueron los que los prepararon para estar al frente.” (Ileana Rojas, líder comunitaria)

“El Diplomado nos permitía expresar nuestras ideas” (Marta, 20 años)

“Ya tenía un proceso de cambio, en el que me venían diciendo cosas que me hicieron reflexionar.” (Darwin, 19 años)

“El teatro, puedo sacar lo que me enoja con eso y que no hay necesidad de estar peleando con mi mamá y puedo dialogar con mi mamá. Digo lo que pienso. Ya sé cómo solucionar las cosas.” (Kimi, 17 años)

“Cuando pasaba a batear en baseball, ahí descargaba todo mi enojo”. (Roller 18 años)

- Lineas del tiempo

Darwin Arana, 18 años

Oct 2010	Nov-Dic 2010	Ene 2011	Feb 2011	Mar 2011	Abr 2011	May 2011
----------	-----------------	----------	----------	----------	----------	-------------

Ingreso al grupo	Busca protección en el proyecto ante amenazas de muerte para que dejara a su novia Participa en Graffiti	Aprende malabares	No participa	Inicia su participación en las actividades formativas del Diplomado <b>Momento clave del cambio actitudinal</b>	Primera participación en teatro	No participa
------------------	---	-------------------	--------------	--	---------------------------------	--------------

Jun 2011	Jul 2011	Agosto 2011	Sep 2011	Oct 2011 – Feb 2012	Mar 2012	Abr 2012
Se desintegra el grupo de graffiti	Profundiza los conocimientos del diplomado por cuenta propia	Aprende a usar zancos	Recibe formación en planificación	No participa	Imparte talleres de VIH	No participa

May 2012	Jun 2012 a la actualidad
Inicia procesos formativos en espacios ajenos al proyecto de Cruz Roja	Coordina todas las actividades del grupo Jóvenes Activos

Elías Contreras, 21 años

Junio 2010	Septiembre 2010	Octubre 2010	Mayo 2011	Junio 2011	Sept 2011	Nov.2011
Ingreso al grupo	Primera presentación del grupo musical Participación en el campamento anual	Conformación oficial del grupo de música	Participación en campamento de Cruz Roja	Última presentación del grupo musical	Asume como responsable de las clases de música <b>Momento clave del cambio actitudinal</b>	Participa en la Planificación de la Escuela de Vacaciones

Kevin García, 15 años

Febrero 2009	Nov 2009	Mayo 2010	Julio 2010	Mar 2012	Actualidad
Ingreso al grupo	Aprende malabares	Inicia su participación en las actividades formativas del Diplomado	Ingresa al grupo de teatro <b>Momento clave del cambio actitudinal</b>	Participa en los talleres de VIH	Lidera y forma a otros en malabares y zancos

Marta Guaradado, 19 años

2009	2010	2011	2012
Ingreso al grupo para recibir clases de guitarra.	Participación en las actividades formativas Participación en la banda musical Intervención en espacios de	Participación en los campamentos de Cruz Roja, Campamento Anual de Jóvenes Activos, Campamento de mujeres.	Imparte las clases de música

	incidencia representando al grupo Jóvenes Activos	Dirige las clases de Música <b>Momento clave del cambio actitudinal</b>	
--	---	--	--

### Marvin Escobar, 14 años

2009	2010-2011	Febrero 2012	Mayo 2012	Octubre 2012
Ingreso al grupo. Aprende Hip hop	Vivió fuera de la capital	Regreso a la colonia y se integra definitivamente al grupo de Hip hop	Participación en actividades fuera de la comunidad <b>Momento clave del cambio actitudinal</b>	Mejor comunicación no solo a lo interno del grupo de Hip hop sino con el resto de miembros de jóvenes Activos

### Vivian Chivalán, 18 años

Marzo 2011	Julio 2011	Noviembre 2011	Diciembre 2011	Febrero 2012	Marzo 2012
Ingreso al grupo	Deja el grupo	Regrese al grupo y se capacita en VIH	Ingresa al grupo de teatro Participa en el campamento anual <b>Momento clave del cambio actitudinal</b>	Aprende malabares	Participa en la red de arte comunitario. Imparte las charlas de VIH

Mayo 2012	Septiembre 2012	Actualidad
Sale de la colonia por amenaza de extorsión	Aprende a usar zancos y acrobacias en telas	Involucrada en el grupo de teatro

<b>Objeto:</b> Diplomado en Liderazgo		
<b>Eje 2:</b> Cambio Actitudinal		
<b>inicio</b>	<b>Durante</b>	<b>actual</b>
Intentos previos por crear grupos de reflexión fracasaron. Los participantes estaban muy dispersos y no podían concentrarse en una actividad o un tema. Tenían problemas para expresar sus ideas en palabras Individualismo.	Los participantes utilizan las actividades de tiempo libre como forma de descarga emocional Se conformaron los talleres del Diplomado. La metodología era lúdica e incluía momentos de reflexión sobre situaciones concretas de sus experiencias en los grupos formados en torno a sus actividades favoritas. Se hicieron campamentos anuales para integrar lo aprendido en cada proceso formativo.	Se aprende a canalizar la agresividad hacia actividades lúdicas en lugar de las agresiones a sus pares. Varios miembros activos del grupo son invitados a diferentes foros, congresos y diplomados. Son capaces de elaborar discursos con sus propias palabras (no usan slogans institucionales, ni adoptan la perspectiva de Cruz Roja) Hacen análisis críticos de su propia realidad.

	<p>Con algunos jóvenes se hizo seguimiento personalizado de la evolución de su liderazgo.</p>	
--	---	--

**Contexto**

Los jóvenes viven en constante presión. Se les reprime, se les critica su forma de ser y se menosprecia su opinión en la escuela, la casa y la iglesia. Es por ello que al menor signo de libertad explotan agresivamente contra algún compañero.

**Factores a considerar**

Respetar la identidad juvenil y sus expresiones. Se evitaban los regaños. Se optaba por la plática directa con la persona.

El punto de discusión más difícil con organizaciones adultas era la apariencia. Los adultos daban un peso moral al vestuario, categorizando las vestimentas en decentes e indecentes.

Otro factor es el papel de los facilitadores. Había discusión en el equipo en cuanto a ser más directivos o más permisivos.

Otro factor importante es el retar al joven a asumir la dirección de su propio proceso: plantearse un proyecto de vida, metas concretas y pensar en lo que tenía que hacer para lograrlas. Esto sin que el facilitador impusiera sus propios criterios o los de la institución.

**Lecciones aprendidas**

- El adulto-centrismo y el autoritarismo están muy arraigado en la cultura, incluso entre los mismos jóvenes. Hay diferentes enfoques en cuanto a



como educar a la juventud.

- Mucho del cambio actitudinal se logró creando un ambiente en que cada joven se sentía aceptado tal como era. Normalmente se piensa que se debe corregir al joven y dirigirlo a la conducta deseada, pero estas conductas positivas brotaron naturalmente cuando el joven experimentó la aceptación y que no se le presionaba a ser de otra manera. Es importante hacer sentirse al joven amado y valorado por ser quien es y considerado en su dignidad de ser humano.
- Propiciar un espacio donde el joven se observe a sí mismo, que analice su propia conducta y que le sirva para reflexionar.

## **Aprendizajes**

La información para este eje se obtuvo principalmente de las reflexiones realizadas por miembros del grupo Jóvenes Activos en los grupos focales. Líderes comunitarios y representantes de Cruz Roja comentaron al respecto en sus entrevistas.

A continuación, algunas frases ilustrativas:

“Aprender a creer... aprender cosas nuevas... que la causa tiene que ir empatada con lo que haces y decís. Aprendí a llevarme a mejor con los demás, a buscar y encontrar hermanos.” (Darwin Arana , 18 años)

“Estar unidos...aprender algo diferente, unir a todos sin mandarles, pero con buena comunicación.” (Marvin Escobar , 14 años)

“Hay que realizarse, confiar en los demás” (Vivian Chivalán, 18 años)

“Esto se trata de buscarle soluciones a los problemas de los jóvenes desde los mismos jóvenes” (Edwin Cueto, delegado Cruz Roja Española)

“Potenciar la cuestión de género, estructurado. En la parte formativa integrar las competencias formativas con herramientas técnicas para la gestión de proyectos y recursos.” (Juan Pablo Flores, Técnico en Liderazgo de Cruz Roja Guatemalteca)

“Un joven contaba sus problemas y otro lo aconsejaba. La forma de trabajo era formativa, de dinámicas y de consejos”(Marta Guardado, 20 años)

“No era formación... era afrontarnos a nosotros mismos, ser independientes. Nosotros mismos podíamos hacer nuestras cosas. Nos daban una importancia. No era nosotros sabemos y ustedes tienen que aprender.” (Elías Contreras, 21 años)



Reunión de grupo focal

<b>Objeto:</b> Diplomado en Liderazgo
<b>Eje 3:</b> Aprendizajes

inicio	Durante	actual
<p>Hacia falta un espacio de integración juvenil, donde los jóvenes pudieran encontrarse genuinamente y sentirse aceptados</p> <p>No había participación femenina</p> <p>No había un espacio desde el cual los jóvenes pudieran expresar sus inquietudes y plantearle propuestas a su comunidad</p> <p>.</p>	<p>Se abrió un espacio físico concreto dedicado específicamente a la juventud.</p> <p>En todas las actividades se procuró incentivar la participación de las mujeres jóvenes.</p>	<p>El espacio físico fue al final la más importante conquista del proyecto. Todos los materiales, todos los recursos que se consiguieron durante la intervención quedaron en manos de los jóvenes y se dispone de un lugar donde guardarlos y donde todos los comparten y se esfuerzan por cuidarlos.</p>

### Contexto

La organización comunitaria no contemplaba un espacio para los jóvenes. Los únicos espacios de encuentro eran la escuela y la iglesia, pero siempre había un adulto que determinaba lo que estaba bien o mal, que decidía, que calificaba. La expresión juvenil no era tan sincera, sino que estaba supeditada a lo que decían los adultos.

A la mujer joven se le negaba aún esos pocos espacios de encuentro, insistiendo en que su lugar era la casa y las tareas domésticas, con el pretexto de protegerlas. Esta “protección” probó ser poco efectiva, pues la incidencia de embarazos en niñas y adolescentes era considerable en la colonia.

## Factores a considerar

La importancia del espacio físico propio. No era el local del padre o del pastor, o del director de escuela, ni siquiera era el espacio de Cruz Roja; era el espacio de ellos. Esta experiencia de Cruz Roja se realizaba al mismo tiempo en otros países de Centroamérica, probando tener enormes ventajas el contar con un espacio físico propio para las actividades.

## Lecciones aprendidas

Importante lograr o posicionar ciertas cosas desde el inicio de la intervención:

- Lugar físico propio y abrir la posibilidad para que el joven se sienta parte integral de ese espacio y responsable de mantenerlo.
- Motivar la participación real femenina y tener un claro y genuino enfoque de género.
- Desarrollar habilidades de planificación y gestión de recursos en los jóvenes que se vayan incorporando en la organización juvenil



El investigador en reunión de grupo focal

## Selección de prácticas

La información para este eje se obtuvo principalmente de las reflexiones realizadas por miembros del grupo Jóvenes Activos en los grupos focales. Líderes comunitarios y representantes de Cruz Roja comentaron al respecto en sus entrevistas.

“Temas de los tipos de violencia, intrafamiliar, sexual, psicológica, liderazgo , VIH, como las actividades teatro, baseball, tae kwon do, porque ayuda bastante a sacar el enojo, la música porque no muchas veces dan las oportunidades. Yo pensaría mucho para poner el hip hop porque los chavos lo piensan como un grupo propio y no comparten sus ideas con los demás. No dejan tampoco que uno les diga... Nunca está de más leer un tema, conseguir libros y leyes porque todo eso te sirve.” (Kimberly Guardado, 17 años)

“Me gustaría que hubiera lúdica, teatro. Lo que hay que cambiar es organizarnos más, hablar entre grupos” (Vivian Chivalán, 18 años)

“El proyecto debería tener un componente laboral. Una capacitación que les facilite llegar a una empresa. Capacidades sociales, como llegar a una entrevista, que decir. Otro que faltó fue involucrar a la familia. Lo comunitario, lo social, la lúdica, el deporte. La escuela de liderazgo es replicable. El trabajo con organizaciones es difícil. Pero se necesita una estrategia para articular las acciones.” (Edwin Cueto, Delegado Cruz Roja Española)

“Seguir con el tema artístico, fue lo único que cuajó. Funcionó en el Limón porque hay escuela y genera empleo. Todo lo de la red de mujeres, la formación. Resignificar los eventos con las instituciones, que al final solo quedó en lo operativo. Superar el concepto de un proyecto que se inicia y termina y se acabó.” (Juan Pablo Flores, técnico en Liderazgo de Cruz Roja Guatemalteca)



Reunión de grupo focal

<b>Objeto:</b> Diplomado en Liderazgo		
<b>Eje 4:</b> Selección de prácticas		
<b>inicio</b>	<b>Durante</b>	<b>actual</b>
<p>No había claridad de que cosas podrían funcionar en El Limón. El Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja tampoco tenía desarrollados lineamientos claros en este respecto. El proyecto estaba planteado de manera que cada país donde se llevo la Estrategia Regional de Prevención</p>	<p>Al darse libertad metodológica, el equipo técnico de Guatemala pudo aplicar metodologías basadas en la Educación popular, en la que los procesos se construían con la gente, a su ritmo. De esa cuenta, era de esperar que los procesos no fueran lineales. Sorprendentemente, en</p>	<p>El grupo que permaneció con mayor solidez fue el de lúdica, que ocasionalmente tiene oportunidad de participar en actividades que generan fondos para el grupo. Otros grupos que permanecen activos pero sin regularidad son Hip hop, Música, Tae kwon do y Teatro. Se lucha por mantener</p>

<p>de Violencia realizara las intervenciones a su propia manera.</p>	<p>lo referente a logro de indicadores, la experiencia guatemalteca orientada en las personas, resultó más efectiva que las experiencias de los países que utilizaron metodologías orientadas a resultados.</p> <p>Se iniciaron con grupos de reflexión por sectores, lo que fue poco efectivo.</p> <p>Se probó con la Escuela de Vacaciones. Varias de las actividades perduraron, se descartaron las que no fueron del agrado de la mayoría.</p> <p>Gracias a la Escuela de Vacaciones se tuvo un grupo unido y constante con el cual trabajar los talleres, además de experiencias prácticas que enriquecieran la reflexión.</p> <p>El proceso de selección de temas para los</p>	<p>los espacios de reflexión y formación.</p> <p>Muchas actividades que funcionaron durante el proyecto dejaron de hacerlo una vez que terminó. Cruz Roja se desentendió del proyecto. Los jóvenes quedaron por su cuenta, con serias dificultades para gestionar actividades y hacerse de fondos.</p> <p>El trabajo con la familia y el aspecto sociolaboral fueron aspectos que no se plantearon en el proyecto, pero que al momento de este análisis se concluyó que habría sido importante incluirlas desde el principio.</p>
--	--	---

	<p>talleres se revisaba constantemente. Se proponían temas y los que probaban ser impactantes y pertinentes se mantenían en la currícula, descartando los que no lo fueran.</p>	
--	---	--

**Contexto**

Muchas de las actividades que funcionaron tenían referentes previos. Había antecedentes de organización comunitaria, y de grupos que hacían circo y teatro. Otras actividades también se popularizaron mientras funcionaron las Escuelas Abiertas en otras colonias de la zona 18.

**Factores a considerar**

El trabajo de la Estrategia Regional de Prevención de Violencia fue referente para los otros esfuerzos regionales. Hay que decir que mucha de la metodología de la intervención obedeció a los conocimientos y posturas ideológicas del equipo de intervención, que se basó en el modelo de la Educación Popular, centrado más en las personas que en logro de objetivos y en el cual la comunidad dirigía su propio proceso. Otros proyectos de la región e incluso nuevos proyectos de Cruz Roja Guatemalteca fueron más controlados por el equipo técnico y no tuvieron los mismos resultados. La evidencia final favoreció al enfoque de la Educación Popular, que sobrepasó con amplitud la mayoría de los indicadores que proponía la Estrategia Regional, en tanto que los enfoques directivos orientados a objetivos apenas alcanzaron a cumplir los indicadores.



## Lecciones aprendidas

Los procesos que se construyen con la gente son más lentos y sujetos tanto a retrocesos como a avances súbitos. Difícilmente se adaptan a los plazos planteados en el papel, aún si se hace diagnóstico, pues las actitudes y conductas humanas son poco predecibles. A pesar de esto, el impacto, la durabilidad y la autenticidad de los efectos de la intervención son mayores que los de procesos que se rigen exclusivamente por resultados y calendarios.



Reunión de grupo focal

## **Discusion de resultados**

Al analizar las experiencias de liderazgo en el grupo Jóvenes Activos, se descubrió la importancia que tiene el darle gradualmente al joven el poder de decidir sobre su proyecto de vida y sobre su rol respecto a su entorno familiar y comunitario.

Las políticas y legislaciones actuales a favor de la juventud por sí solas no logran generar estos espacios. Se plantea la organización e incidencia juvenil, pero esta es muchas veces manipulada por intereses de diversos sectores, que les dicen a sus miembros jóvenes que decir o que hacer y no saben soltar el mando para darle a la juventud la oportunidad de ejercitar su capacidad de decidir.

Tampoco se les dan criterios para decidir y esto compete no solo a las organizaciones juveniles, sino a los centros educativos. Las políticas de juventud se plantean el mayor acceso a la educación, pero poco se habla de mejorar su calidad y menos aún de una formación en valores seria y pertinente.

Los centros educativos atienden casi exclusivamente la formación técnica, ignorando por completo el tema de valores, el cual, cuando rara vez se aborda, se hace con metodologías autoritarias y memorísticas, que no contribuyen al cambio actitudinal, sino que ahogan y censuran cualquier destello de pensamiento crítico en la juventud

Prosiguiendo con el cambio actitudinal, que fue el segundo eje de la sistematización, las políticas y las leyes de juventud reconocen la necesidad de crear espacios seguros para la juventud, tanto en la casa como en la escuela y la comunidad, pero el abordaje se centra en la denuncia y la persecución penal de los agresores, más que en promover nuevas formas de convivencia.

Por otro lado, aunque se promueven el arte y la recreación, se castiga y persigue la auténtica expresión juvenil. De acuerdo con los resultados de este informe, esto

solamente acumula más presión sobre la juventud, que se siente perseguida y la lleva a refugiarse en contraculturas rechazando los valores propuestos por los adultos. Si las políticas y leyes de juventud se plantearan seriamente la promoción de la identidad y expresión juvenil en lugar de perseguirla o ignorarla, seguramente lograrían el cambio actitudinal que se proponen.

Además, para que el cambio actitudinal sea posible se hace necesario disponer de espacios físicos donde la juventud pueda expresarse con libertad, siempre con el acompañamiento adulto. La escuela, la casa, la iglesia pueden convertirse en esos espacios si se superan los enfoques adulto-centristas y se abren espacios de diálogo intergeneracional. Estos espacios físicos y emocionales son a los que se aluden en el tercer eje de sistematización, que recoge los aprendizajes que dejó el Diplomado en Liderazgo Juvenil Comunitario.

En cuanto a la Selección de Prácticas, la sistematización refiere que lo que hizo el Diplomado fue el enfoque centrado en la gente, que con base en la Educación Popular, propone construir el proceso formativo con la participación equitativa de educadores y educandos. Esto contrasta con la realidad de nuestro sistema educativo actual y en la cultura en general, donde persiste el autoritarismo. Sin embargo, este enfoque si se ha tomado en cuenta entre ciertas instituciones de la sociedad civil que, en cumplimiento de las políticas de juventud, están promoviendo la salud reproductiva, el arte y la recreación

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- El liderazgo juvenil se fomentó dando a los jóvenes espacios donde no solamente pudieron opinar, sino planificar y decidir. El poder de decisión es fundamental en un líder y es más valioso cuando se le deja en libertad de tomar la decisión. El papel del educador adulto es fomentar la iniciativa y renunciar al impulso de dirigir el rumbo de las cosas, permitiendo al joven equivocarse, lo que también le generará aprendizajes para desarrollar su liderazgo.
- El cambio actitudinal se logró, propiciando un espacio donde el joven se sintió en confianza de comportarse y expresarse tal cual es. Parece contradictorio que para buscar el cambio de actitudes se opte por aceptar al joven tal cual es, pero, según lo expresado en las entrevistas y en los grupos focales, una vez que la presión sobre la conducta y expresión juvenil es liberada, el joven se vuelve más receptivo a lo que el educador le comparta. También está en mejores condiciones de reflexionar sobre sus actos y confrontarse a sí mismo.
- El principal aprendizaje del Diplomado en Liderazgo Juvenil Comunitario fue la importancia de disponer de un espacio propio, tanto físico como emocional para la expresión juvenil. La casa, la iglesia y la escuela pueden serlo perfectamente, pero necesitarían revisar sus métodos formativos, ya que los jóvenes no asumen esos espacios como propios, sino que los consideran territorios del adulto padre, adulto líder religioso y adulto maestro. La apropiación del espacio en el Diplomado tiene estrecha relación con los procesos de formación de liderazgo y de cambio actitudinal pues hubo que crear un ambiente de aceptación de las expresiones juveniles en el que poco a poco, los jóvenes fueron haciéndose responsables del cuidado de los recursos materiales para lograr dicha apropiación.
- Al reflexionar sobre la selección de prácticas se pudo comprobar que este proceso formativo, que se construyó desde las personas, con una mínima guía de

parte del educador, permitió que los participantes se reconocieran como protagonistas de su propio proceso, por lo que aprendieron mejor y se adhirieron con mayor convicción a los valores que se promovieron en la intervención.

## **Recomendaciones**

*Para Cruz Roja Guatemalteca en particular y para las ONG que están desarrollando proyectos enfocados en el trabajo con jóvenes:*

Procurar crear espacios donde la juventud pueda proponer y decidir, incluso equivocarse para luego reflexionar y enmendar. Que se ideen mecanismos para ir delegando progresivamente más responsabilidad en los jóvenes sobre las decisiones y acciones que se realicen.

*Para los educadores:*

Que abran espacios de reflexión y discusión para fomentar el pensamiento crítico, dejándose interperlar por los jóvenes, pero a la vez confrontando a la misma juventud con sus propias actitudes y acciones. Esto se logra de una mejor manera con metodologías lúdicas, que botan cualquier actitud defensiva y estimulan diversos tipos de aprendizaje.

*Para Jóvenes activos y otros grupos juveniles*

Que los grupos juveniles sean espacios donde la expresión juvenil sea promovida y donde la persona joven adquiera un sentido de pertenencia que la lleve a comprometerse con el desarrollo de su comunidad.

## **5. PROPUESTA**

### **Manual de Liderazgo Juvenil Comunitario Revisado**

#### **PRESENTACION**

Entre los años del 2009 al 2012 se implementó por parte de Cruz Roja Guatemalteca la Estrategia Regional de Prevención de Violencia para Guatemala y Centroamérica.

La finalidad de esta estrategia fue crear organizaciones juveniles que propiciaran espacios seguros desde los cuales los jóvenes se pudieran comprometer en la transformación de actitudes y conductas que ponen a dicha población en riesgo de sufrir o ejercer violencia.

Este proceso se implementó en la colonia El Limón zona 18 y durante el mismo se fue construyendo un manual con los temas que se consideraron relevantes en la formación del liderazgo juvenil en dicha comunidad.

La intervención culmina en la formación del grupo Jóvenes Activos, el cual continúa funcionando con los mismos objetivos con los que fue formada hasta el día de hoy.

Terminada la intervención de Cruz Roja Guatemalteca, se le planteó al grupo la posibilidad de sistematizar sus experiencias y extraer aprendizajes que les permitan mejorar sus actividades, así como revisar la temática que se trabajó con ellos, de manera que pudieran replicarla con nuevos jóvenes tanto de su propia comunidad como de otras similares, con lo que se dio la pauta para crear esta nueva versión del manual original trabajado con Jóvenes Activos.

Se busca que las actividades de reflexión que aparecen en este manual propicien la autoobservación y autocrítica necesarias para el cambio actitudinal y desarrollen

la capacidad de construir colectivamente desde el grupo, lo cual se identificó como una práctica clave en el éxito del proceso formativo.

Se incluyen además una serie de competencias actitudinales que encaminen el proceso de expresiones de liderazgo por parte de los participantes.

## **OBJETIVOS:**

### ***Objetivo general:***

Generar un espacio sostenido de formación en la temática de liderazgo juvenil comunitario para personas jóvenes desde el cual se brinden conocimientos y experiencias que desarrollen las competencias necesarias que les permita hacer ejercicio de sus derechos, proyectarse en la comunidad y propiciar la multiplicación de estas competencias en sus pares.

### ***Objetivos específicos***

1. Generar espacios de intercambio desde los cuales las personas jóvenes desarrollen un proceso de significación de su propia realidad personal, grupal y comunitaria.
2. generen un proceso de reflexión –acción participativa – reflexiva aunados a las competencias intencionadas que favorezcan el ejercicio de sus derechos.
3. Brindar herramientas metodológicas que faciliten el ejercicio de las funciones de organización y planificación dentro del grupo, así como las acciones de proyección comunitaria.

## COMPETENCIAS ACTITUDINALES A DESARROLLAR

**AUTONOMIA:** La autonomía es entendida como la capacidad de tomar decisiones responsables e informadas sobre la base del Interés Superior. Autonomía es la competencia que empata la responsabilidad por sí mismo, asumir el liderazgo de la propia vida. Tener criterio propio, una agenda de vida definida y comprometerse con ella.

**ORGANIZACIÓN:** Esta competencia se refiere a la posibilidad de crear tejido social, de tener relaciones de pertenencia y no solo funcionales (estas son las relaciones donde se reconoce al otro en su dimensión de persona, es ella un fin en sí mismo, en las relaciones funcionales, la persona no es un fin, es solamente un medio). La organización es la posibilidad de construir proyectos colectivos, hace acotación a la posibilidad de ser con el otro, de construir comunidad.

**PENSAMIENTO CRÍTICO:** Como se menciona anteriormente compete a la generación de PENSAMIENTO propio, de tener criterio y criticidad, no ser un autómatas, de liberarse de la anomia, la apatía, la demagogia y del pseudo pensamiento.

**ALEGRIA:** esta competencia se refiere a la posibilidad de estar en armonía consigo mismo, con el otro y con el entorno. Hace referencia a la autorrealización. Importante, esta competencia no hace referencia al hedonismo, a la ludopatía, al sadismo u otra acción que atente contra la integridad y dignidad de la persona misma y de quienes le rodean. La alegría no está enfocada en la enajenación, es decir en ser “feliz y que el mundo se venga abajo”. La alegría es entendida como un estado de bienestar a pesar de las dificultades pero conectada íntimamente con la realidad y comprometida con su transformación.

**MÍSTICA:** La mística es la competencia que busca la trascendencia. Tener mística es entender que más allá del trabajo operativo en un lugar u otro, existe la



posibilidad de tener una misión propia en la existencia. Un sentido profundo y superior de la existencia. Mística es tener una visión más global de los que se hace, se construye y se vive, del impacto que la acción o la inacción provoca en el individuo y su entorno. Es el sentido espiritual de la vida.

**EXPRESIÓN:** la base para consolidar las competencias es la expresión. Favorecer la misma en las personas jóvenes es la ocasión de dar elementos para organizarla y verterla de forma libre y honesta. Es también la posibilidad de generar integridad (coherencia entre los que pienso, lo que siento, lo que hago, lo que soy y lo que se dice). Posibilitar a su vez la confianza en sí mismo y en el entorno.

**MADUREZ EMOCIONAL:** La madurez es un proceso, no un punto de llegada. Esta premisa orienta esta competencia. Los seres humanos son procesos no productos terminados. De esta cuenta tiene sentido no utilizar la palabra adolescente (adolece = le falta), porque técnicamente a todas las personas les hace falta aprender algo, ser algo más, aprender más, superarse. Esto aplica a la madurez. Sin embargo esta competencia hace referencia a la estabilidad emocional, a la creación de vínculos emocionales saludables, no destructivos, a ser ego sintónico, al auto conocimiento y el proceso por ser una persona íntegra.

### **¿De que trata este manual?**

El liderazgo transformador, para ser efectivo, debe vivirse a nivel individual primero y luego en la organización a la que se pertenezca, de manera que un colectivo de personas coherentes con sus valores puedan influir de mejor manera en su entorno.

De esa cuenta se trabajan 3 modulos:

#### MODULO I: LIDERANDO MI PROPIA VIDA,

En este módulo se busca que los participantes examinen sus conductas, valores y percepciones a manera de hacer los ajustes que les permitan desarrollarse como personas.

#### MODULO II: LIDERANDO NUESTRO GRUPO

En este módulo se dan herramientas que orienten las acciones del grupo.

#### MODULO III: LIDERANDO NUESTRA COMUNIDAD

Se trata de contextualizar al grupo respecto a las causas y posibles consecuencias de la situación nacional actual, así como herramientas para analizar esta realidad para poder luego transformarla

### ***MODULO I: Liderando mi propia vida***

Se refiere a asumir la responsabilidad sobre la propia vida. Para esto se necesita tener claros los valores que vivo cuales son mis derechos y proyectar la forma en que quiero realizarme. Tres temas se abordan en este módulo:

- a. Cultura de Paz,
- b. Derechos Humanos
- c. Proyecto de Vida

#### **a. Cultura de Paz**

El liderazgo debe construir y a la vez alimentarse de una cultura respetuosa de la dignidad humana. A este tipo de cultura se le ha llamado Cultura de Paz y se basa en la vivencia de los **VALORES** que permiten la convivencia pacífica entre las

personas

De los valores se originan los principios y normas que rigen la conducta. En nuestra sociedad los valores se conocen, pero no se practican y esto se debe a la forma inadecuada en que se nos han transmitido.

El objetivo de este tema es reflexionar sobre la coherencia entre pensamientos, sentimientos y acciones cuando se trata de vivir los valores

El Reto: Las Torres<sup>2</sup> (1 hora): Se distribuyen vasos de 3 colores distintos por todo el lugar (pueden ser vasos de duroport marcados de distinto color o tipos distintos de vasos. Incluso se puede deliberadamente tener más vasos de un tipo que de otro.

Se forman 3 grupos. Se dan las instrucciones generales: *CONSTRUYAN LA TORRE MAS ALTA QUE PUEDAN CON VASOS DEL MISMO TIPO QUE ESTAN DISTRIBUIDOS POR TODO EL LUGAR. TIENEN 15 MINUTOS. GANARA LA TORRE MAS ALTA QUE SIGA EN PIE CUANDO SE ACABE EL TIEMPO.*

Luego en privado a cada grupo se le dan instrucciones secretas:

*Grupo 1: Ustedes deciden qué tipo de vaso van a escoger, sin consultar a los demás. Dedíquense a seguir las instrucciones generales al pie de la letra.*

*Grupo 2: Ustedes pueden hacer la torre ignorando por completo la instrucción y además de eso van a impedir que los otros grupos construyan la torre.*

*Grupo 3: Ustedes deciden qué tipo de vaso van a escoger, sin consultar con los demás. Van hacer lo posible por construir la torre respetando razonablemente las reglas e incluso ayudando a los otros dos equipos.*

El facilitador observará las conductas de cada grupo y cómo interactúan entre sí. Si algún grupo pide que se intervenga para controlar a otros grupos, el facilitador

---

<sup>2</sup> con base en la Dinámica implementada por la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala para el Diplomado en Liderazgo.

dirá: PIENSEN USTEDES COMO SOLUCIONAR ESTO. No importa que torre quede en pie al final o cual sea la más alta, sino las conductas que muestran los participantes.

La Reflexión (1 hora): Al terminar el tiempo se hace plenaria, buscando que los grupos reflexionen sobre su actuar. Se hacen las siguientes preguntas:

1. Cómo se sintieron?
2. ¿Qué pasó?
3. ¿Por qué pasó lo que pasó?
4. ¿Qué valores o antivalores se mostraron en esta dinámica?
5. ¿Qué puedo hacer para ser más coherente en la vivencia de mis valores?

#### **b. Derechos Humanos**

Lo que pretendemos con este tema es presentar los principios que deben orientar el Liderazgo transformador. Estos son Los DERECHOS HUMANOS, que se fundamentan y tratan de hacer aplicables los valores de la Cultura de Paz.

El Reto (1 hora) : Hay que reconocer que actualmente las personas tienen ciertas ideas preconcebidas sobre los derechos, las cuales conviene confirmar o desmentir.

De esa cuenta el reto es juzgar algunas de estas afirmaciones para ver si son falsas o verdaderas, pero fundamentado sus respuestas con argumentos.

1. Los Derechos Humanos solo aparecen para defender a los delincuentes.
2. Los Derechos del Niño prohíben corregir a los niños
3. Los Derechos de la Mujer debilitan a la familia

4. Los Derechos de los indígenas provocan división en el país
5. Los Derechos Humanos son satánicos
6. Si se aplican los derechos laborales, las empresas optarán por hacer recortes de personal, aumentando el desempleo
7. El bienestar económico no es un derecho, sino responsabilidad de cada persona
8. Los Derechos Humanos los inventó la comunidad internacional para manipular a países pobres.
9. Los Derechos Humanos son un ideal imposible

La Reflexión (1 hora) : Analicemos un poco más cada enunciado respondiendo estas preguntas para cada uno de ellos:

1. ¿Qué se dice?
2. ¿Cuándo se dice esto?
3. ¿Quién lo dice y con qué propósito?
4. ¿Qué derechos tengo?
5. ¿Deben tener limitaciones mis derechos?
6. ¿Qué puedo hacer cuando alguien violenta mis derechos o los de otra persona?

### **c. Proyecto de Vida**

Cuando hay cierta claridad en cuanto a los valores y normas que rigen la conducta, es posible plantearse acciones que a corto, mediano o largo plazo orienten las acciones personales. A esto se le conoce como Proyecto de Vida

El Reto (1 hora): Se da la siguiente instrucción:

*Con base en lo que hemos venido reflexionando, elabora tu Proyecto de Vida.*  
(Para hacer el reto más entretenido se puede dar la opción de representar el proyecto de vida con recortes o dibujos.)

La Reflexión (1 hora) :Cada participante expone su Proyecto de vida

Luego se hacen las siguientes preguntas

1. ¿Tus metas son realistas? Explica tu respuesta
2. ¿Cómo piensas lograr eso que te propones?
3. ¿Qué cosas que haces ahora te podrían impedir lograr tus metas?
4. ¿Qué cosas puedes hacer desde este momento para lograr tus metas?

## **MODULO II: Liderando Nuestro Grupo**

En este módulo se busca que los participantes tengan herramientas para orientar las acciones de su grupo.

Los temas del módulo son:

- a. Liderazgo Transformador
- b. Diálogo
- c. Planificación y Gestión

### **a. Liderazgo Transformador**

El objetivo de este tema es ayudarnos a conocer nuestros estilos de liderazgo, de manera que podamos compararlos con lo que propone el Liderazgo Transformador

**LIDERAZGO TRANSFORMADOR:** Es una nueva forma de liderazgo que busca lograr el desarrollo comunitario al instalar capacidades en cada miembro del grupo. De esa manera el líder deja de ser una persona para convertirse en un rol que cada miembro del grupo esté en condiciones de asumir según lo exijan las circunstancias.

El Reto: Los Zapatos Mágicos<sup>3</sup> (1 hora): Se necesita un espacio relativamente amplio.

Se divide a los participantes en grupos y se les da la siguiente instrucción:

*Van a competir por llevar primero a todo su grupo de un lado a otro (se señala el punto de inicio y el punto de meta). Para llegar deben elegir los zapatos mágicos. Los zapatos mágicos serán el único par de zapatos que se pueden tocar el espacio entre el punto de partida y la meta. Cada participante los puede usar una sola vez. Es decir que quien los usa para ir, ya no puede usarlos para regresar. No*

---

<sup>3</sup> Dinámica propuesta por el equipo técnico del Proyecto Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia

*se permite lanzarlos.*

Aunque lógicamente habrá un grupo que llegué primero, el facilitador tratará de motivar a todos los grupos para completar el reto.

La Reflexión (1 hora): Al terminar el tiempo se hace plenaria, buscando que los grupos reflexionen sobre su actuar. Algunas preguntas pueden ser:

1. ¿Cómo se sintieron?
2. ¿Qué pasó?
3. ¿Por qué pasó lo que pasó?
4. ¿Quiénes asumieron el liderazgo del grupo y como lo llevaron a cabo?
5. ¿Qué otras opciones nos habrían dado mejor resultado?

## **b. El Dialogo**

Para poder llevar a la práctica el Liderazgo Transformador y construir la Cultura de Paz es necesario aprender a dialogar.

Para dialogar se requiere:

1. Un clima de confianza respeto que estimule la libre expresión.
2. Aceptar a cada persona
3. Escuchar
4. Reconocer y respetar las ideas y sentimientos de los demás.
5. Buscar soluciones que nos beneficien a todos y todas

El objetivo de esta actividad es aprender a dialogar.



El Reto: Escucha Activa<sup>4</sup> (1 hora): Se distribuye al grupo en parejas. Se indica que por los próximos 5 minutos sólo uno de los dos podrá expresarse libremente sobre algo que le preocupa. El otro no podrá hacer ningún comentario y se concentrará en escuchar atentamente a su compañero, tratando de evitar gestos que indiquen acuerdo o desacuerdo. Terminados los 5 minutos se invierten los papeles.

La Reflexión (1 hora): Al terminar el tiempo se hace plenaria, buscando que los grupos reflexionen sobre su actuar. Algunas preguntas pueden ser:

1. ¿Cómo se sintieron?
2. ¿Por qué pasó lo que pasó?
3. ¿Les parece importante la escucha activa para desarrollar nuestras reuniones grupales? Expliquen su respuesta.
4. ¿Cómo podemos aplicar la escucha activa en nuestro grupo?

### **c. Planificación y Gestión**

**PLANIFICACION:** Es el proceso de seleccionar y ordenar las acciones que llevará a cabo el grupo para contribuir a la solución de un problema o necesidad de las personas, el grupo o la

La planificación lleva una secuencia lógica para que se puedan escoger y ordenar las acciones que mejor contribuyan a solucionar el problema detectado

1. Diagnóstico: Consiste en investigar sobre el problema, profundizando en sus causas para poder tomar las pertinentes pautas de acción
2. Objetivos: Indican lo que queremos lograr con nuestras acciones
3. Metas: Consisten en el desglose de los objetivos en resultados medibles y alcanzables

---

<sup>4</sup> Dinámica propuesta por el equipo técnico del Proyecto Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia

4. Análisis de recursos y limitaciones: Consiste en el diagnóstico de las capacidades reales de la organización y de aquellas alianzas factibles que puedan ayudar al cumplimiento de los objetivos
5. Actividades: Son las acciones concretas a planificar
6. Tiempo: Definir el tiempo a emplear en cada actividad para alcanzar las metas propuestas.
7. Responsables: Definir las tareas específicas de cada miembro de la organización.
8. Ejecución: Es la realización de las actividades planificadas
9. Evaluación: Revisar el cumplimiento de objetivos, aspectos positivos y negativos de las actividades realizadas

Gestión:

**GESTION: Es la capacidad de solventar los obstáculos que encontramos al momento de realizar lo que nos hemos propuesto**

Se resaltan cuatro componentes<sup>5</sup>:

1. Compromiso con el proceso: El compromiso de proceso se da cuando la persona se involucra en una actividad desde la planificación hasta la evaluación , ocupándose de lo que le toca hacer pero sin perder de vista lo que hacen sus demás compañeros, para estar pronto a apoyarlos, si fuera necesario. La actitud a evitar es el COMPROMISO CON LA ACCION, que solamente se ocupa de hacer lo que le toca, ni más, ni menos
2. Eficacia, eficiencia y efectividad: Eficacia es la capacidad de lograr una meta. Eficiencia es la capacidad de hacer lo que toca hacer en el menor tiempo posible. El problema de la persona eficaz es que puede tardarse mucho en lograr su meta. En el caso del eficiente su problema es que no le

---

<sup>5</sup> Conceptos propuestos por el equipo técnico del Proyecto Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia

preocupa el resultado sino hacer rápidamente lo que le toca hacer. Cuando se logra combinar la eficacia con la eficiencia logramos la EFECTIVIDAD

3. Resolución: Es ser resuelto, es decir, estar decidido a hacer lo que se ha propuesto, sin postergaciones ni excusas.
4. Afectividad: Se refiere a los sentimientos, los cuales siempre están presentes en las personas y deben ser tomados en cuenta. En un grupo, se hace necesario formar VINCULOS. Los sentimientos son importantes para generar la motivación necesaria para cumplir las propias tareas, pues el éxito en una actividad se ve afectado por el gusto o rechazo que se sienta hacia la tarea como tal y hacia los compañeros con quienes se trabaja.

El Reto: La Cuerda<sup>6</sup> (1 hora): Se necesita un lazo y un lugar donde amarrarlo a unos 1.5 metros del suelo.

Se forman al menos dos grupos para competir. El reto consiste en pasar a todo el grupo por encima de la cuerda.

Con base en las fases de la planificación hacer un plan para enfrentar el reto. El primer equipo en completar su plan será el primero en intentar pasar. Deben presentar su plan al facilitador para poder pasar.

El facilitador debe comprobar que el grupo se apegue al plan que presentó. Si esto no sucede deberán repetir el intento, o cambiar el plan. Se considerará exitoso al grupo que cumpla estos requisitos:

1. Que su plan coincida con lo que finalmente se hizo.
2. Que el grupo completo haya pasado la cuerda en el menor tiempo posible.

---

<sup>6</sup> Dinámica propuesta por los facilitadores de la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado

La Reflexión (1 hora): En grupo responden con la mayor honestidad las siguientes preguntas

1. ¿Qué sentimientos experimentaron en este reto?
2. ¿Se considera cada miembro del grupo comprometido con el proceso?  
Expliquen su respuesta
3. En relación a este reto, ¿se consideran un grupo eficaz, eficiente o efectivo?

## **MODULO III Liderando Nuestra Comunidad**

La finalidad de este modulo es brindar herramientas que permitan al grupo proyectarse a la comunidad. Para esto es importante conocer la historia de la comunidad, ser capaz de analizar la coyuntura local actual y articular con otros actores. Los temas del módulo son:

- a. Memoria Histórica
- b. Análisis de la Realidad
- c. Trabajo en Red

### **a. Memoria histórica**

Para entender a nuestra comunidad hay que recobrar su historia. Se propone un ejercicio para revisar la historia comunitaria y tratar de entender la relación que hay entre la realidad actual y los hechos pasados.

El Reto: Los Billetes<sup>7</sup>: (1 hora) Se busca una lámina que presente los billetes y monedas de nuestro país. Se da una lámina por cada grupo. El reto consiste en que el grupo trate de escribir todo lo que sepan sobre cada personaje que aparece en los billetes y monedas de nuestro país.

La Reflexión (1 hora) : Se guía la reflexión a pensar lo poco que se conoce sobre algo tan cotidiano como los billetes. Los billetes, al igual que las conductas, son producto de una historia, la cual es necesario conocer para entender cosas desde cómo se eligieron los personajes de los billetes hasta como se originaron fenómenos tan cotidianos como la cultura del rumor (los chismes), los estilos de liderazgo que se manejan, la violencia y otros problemas que se viven en la comunidad.

---

<sup>7</sup> Dinámica propuesta por el equipo técnico del Proyecto Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia

## **b. Análisis de la realidad**

Hay varias herramientas para hacer análisis de coyunturas, pero uno de los más sencillos que se aplicaron en el proyecto fue el de VER, JUZGAR, ACTUAR.

El Reto (1 hora): Se necesitan noticias del periódico, preferentemente de relevancia comunitaria.

El reto es aplicar la metodología de VER JUZGAR Y ACTUAR (Pastoral Educativa Diócesis de San Marcos, 2001)

Ver: Es el momento en que se identifican los hechos concretos de la vida, como punto de partida. Frente a ellos, muchas veces, hay la superficialidad de quien no los toma en la debida consideración. Otros se limitan a describirlos. El ver, en cambio, busca ir más allá de las apariencias, captar las causas que interfieren en un acontecimiento. Por eso, el ver comporta una cuidadosa instalación de criterios en las recolecciones de datos, y una evaluación de los mismos.

Juzgar: Es el momento que analiza los hechos de la realidad a la luz de los valores que el grupo profesa. Juzgar ayuda a tomar conciencia de la responsabilidad personal sobre las propias conductas y de las estructuras injustas de la sociedad.

Actuar: Es el momento que concretiza en una acción transformadora lo que se ha comprendido acerca de la realidad, y cómo esta ha sido leída a la luz de la Palabra de Dios. El actuar impide que la reflexión permanezca abstracta. Hay que estar atentos, a fin de que cuanto se quiere realizar no proceda de intuiciones momentáneas o decisiones voluntaristas, sino que sea fruto maduro de la reflexión hecha.

La acción transformadora es, antes de todo, una acción libertadora. Parte de las necesidades de las personas y busca acometer contra la raíz de los problemas.

Tiende a hacer participar a los demás. No se reduce a la sola esfera personal, sino que quiere realmente incidir en la realidad social. Ser agente de cambio significa colaborar activamente en la construcción de la Civilización del Amor, en la historia de los hombres.

La Reflexión (1 hora): Insistir en el propósito de escoger noticias o hechos de relevancia comunitaria para que la metodología se pueda llevar a cabo, sobre todo en lo que se refiere a ACTUAR. Retar al grupo a que la acción propuesta efectivamente se lleve a cabo o se considere en la planificación de actividades.

### **c. Trabajando En Red**

La intención de esta actividad es demostrar que los grupos organizados trabajando aisladamente tienen pocas posibilidades de incidir en la transformación de la realidad, pero si se hacen esfuerzos por coordinar acciones con otros grupos que trabajan en la comunidad, la transformación se hace viable.

El Reto(No Veo, No Oigo, No Hablo<sup>8</sup>): Se hacen equipos de 3 personas. Se acondiciona el lugar con obstáculos (sillas, mesas, objetos varios). Cada miembro de cada grupo tiene una misión y una limitación.

- *EL RECUPERADOR:* Va a estar de un lado del campo de obstáculos. Le toca encontrar un objeto y llegar al otro lado con el resto del equipo. Su limitante es que no puede ver
- *EL GUIA:* Puede ver todos los obstáculos, pero no puede hablar, por lo que le da las indicaciones por medio de mímica a un VOCERO para que las diga. También se le pueden amarrar los pies, para que dependa totalmente de los otros para ganar.

---

<sup>8</sup> Dinámica propuesta por el equipo técnico del Proyecto Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia

- *EL VOCERO*: Esta de espaldas así que no puede ver los obstáculos, solo al guía, de quien recibe las instrucciones.

La Reflexion: Se hacen las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se sintieron?
2. ¿Qué pasó?
3. ¿Por qué pasó lo que pasó?
4. ¿Podía cada miembro del equipo por si sólo lograr el objetivo?
5. ¿Qué ideas nos da esta dinámica para trabajar con otras organizaciones?
6. ¿Existe alguna organización con la que no podamos o debemos coordinar?  
¿por qué?



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Bleijmar, B. N. (1998). *La juventud y el liderazgo transformador*. Buenos Aires: Organización Panamericana de la Salud.
2. CENADOJ. (2010). *Informe 2009 del Centro Nacional de Análisis y Documentación Judicial*. Guatemala: Organismo Judicial.
3. Dávila, O. (2005). Adolescencia y Juventud: De las nociones a los abordajes. *Última Década - Nº21* , 83-104.
4. Estrategia Regional de Prevención de Violencia. (2010). *Proyecto Jóvenes Activos*. Guatemala: Cruz Roja Española.
5. Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala. (2009). *Observatorio de cárceles*. Guatemala: ICCPG.
6. Instituto Nacional de Estadística. (2006). *Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2006*. Guatemala: INE.
7. Interpeace. (2010). *12 Estrategias para la prevención de la violencia relacionada con jóvenes*. Guatemala: Poljuve.
8. Max, L. (2003). *La situación de los asentamientos en el municipio de Guatemala*. Guatemala: ASIES.
9. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (2003). *Encuesta de Salud Maternoinfantil 2002*. Guatemala: MSPAS.
10. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (2009). *Encuesta nacional de salud maternoinfantil*. Guatemala: MSPAS.
11. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (2009). *Informe sobre el Mercado de Trabajo 2008*. Guatemala: MTPS.

12. Ministerio Público. (2009). *Memoria de Labores 2009*. Guatemala: MP.
13. Municipalidad de Guatemala. (2008). *Perfil Sociodemográfico del Municipio de Guatemala*. Guatemala: OPS/UNFPA/Proyecto Génesis.
14. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado. (2011). *Informe de Situación de Niñez y Adolescencia 2009-2010*. Guatemala: ODHAG.
15. Pastoral Educativa Diócesis de San Marcos. (2001). *Cómo hacer un análisis de la realidad*. San Marcos: Kyrios.
16. Peters, S. (2010). Un abordaje de Educación Inclusiva para todos los niños y jóvenes del Sur. *Archivos de Ciencias de la Educación, 4ta. Época, Año 4, No.4*, 35-40.
17. Presidencia de la República de Guatemala. (2008). *I Informe de la Presidencia de la República de Guatemala*. Guatemala: Presidencia de la República de Guatemala.
18. Presidencia de la República de Guatemala. (2012). *Política Nacional de Juventud 2012-2020*. Guatemala: SEGEPLAN.
19. Rivera, L. P. (2010). *Prevención Primaria de la Violencia Juvenil en Centroamérica: Los países del Triángulo Norte*. Managua: Interpeace.
20. UNESCO-CEPAL. (2006). *Educación y conocimiento: eje para la transformación productiva con equidad*. Lima: CEPAL.
21. UNICEF. (s.f.). *unicef.org*. Recuperado el abril de 2012
22. Vasco, C. (1998). Distintas formas de producir conocimiento en la educación popular. *La Piragua*, 20-23.

## APENDICE

### VERSION ORIGINAL DEL MANUAL DE LIDERAZGO JUVENIL COMUNITARIO



#### ***Presentación***

Con mucha satisfacción, el Proyecto Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia presenta su Manual para la Formación de Liderazgo Juvenil Comunitario. Este trabajo tiene finalidad de contribuir al fortalecimiento de la participación ciudadana de los jóvenes, para posibilitar la construcción de la democracia participativa y el desarrollo integral, en especial en los sectores con altos niveles de marginación y exclusión social.

En este manual se recopilan los temas, conceptos básicos y actividades de reflexión que se implementaron en el Diplomado en Liderazgo Juvenil, desarrollado como parte de las actividades formativas de la Estrategia Regional de Prevención de Violencia (ERPv) del Movimiento de la Cruz Roja y la Media

Luna Roja implementada en Guatemala en los años 2010 y 2011 con jóvenes de la Colonia El Limón, zona 18 de la ciudad capital.

### **¿Para quién se recopiló este material?**

Se pretende que este material pueda ser utilizado principalmente por el grupo Jóvenes Activos, que se forma en el marco de la implementación de la ERPV en El Limón, para que puedan darle continuidad a las actividades formativas con otros jóvenes de su comunidad. Sin embargo esperamos que también sea útil para jóvenes de otras comunidades con contextos similares.

### **¿Cual es el propósito de este manual?**

Con este material pretendemos despertar en los individuos y grupos juveniles actitudes valores y conductas coherentes con el paradigma del Liderazgo Transformador. Creemos que el liderazgo transformador es un camino viable para lograr que los jóvenes de comunidades afectadas por la exclusión social puedan ejercer su ciudadanía y contribuir al desarrollo integral de sus comunidades, ya que, como explicaremos en su momento, este tipo de liderazgo no se centra en formar al mas apto, sino en instalar capacidades en un colectivo, de manera que el grupo esté en condiciones de afrontar cualquier situación sin estar sujetos a las capacidades y limitaciones de un líder nominal.

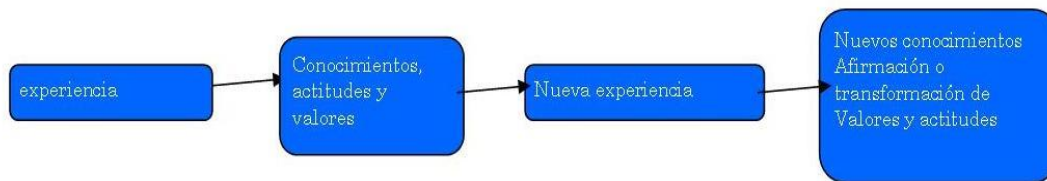
### ***Sobre la metodología***

La educación debe procurar el desarrollo personal y social. Una metodología de formación que busca construir personas y sociedades más armónicas y justas necesariamente debe considerar los valores, sentimientos, conocimientos y

actitudes de las personas para formar en ellas destrezas que les permitan trabajar para ese fin.

La educación tradicional ignora este hecho por lo que cuando se aborda el tema de valores, todo queda en elaboraciones teóricas, desconectadas de la cotidianidad, donde prevalece la opinión del educador y se descuida la comunicación a lo interno del grupo, que es vital para cultivar los valores de convivencia y se ignora por completo el componente afectivo de la persona con lo que se genera poco o ningún compromiso con el cambio que se predica

Nuestro aprendizaje ocurre con base a experiencias.



Este proceso implica que para formar valores, actitudes y conductas se tome en cuenta lo siguiente.

- Las experiencias incluyen sentimientos y conocimientos, de los que se forman actitudes y valores que orientan las acciones
- Las experiencias ocurren en un contexto determinado, en el que intervienen de manera directa o indirecta otras personas, por lo que se hace necesario analizar una misma experiencia desde distintos puntos de vista, no solamente el individual o el del facilitador para entenderla mejor.
- Se busca la coherencia entre sentimientos, pensamientos, discursos y conductas

Respondiendo a estas condiciones cada tema de cada módulo se trabaja de la siguiente manera:

#### ¿DE QUE SE TRATA?

Explicación breve de los objetivos de la actividad y de algunas palabras clave.

#### EL RETO

Se parte de varios "retos" que deben resolver en grupo. Estos retos buscan confrontar a los participantes con sus sentimientos, conocimientos, valores y actitudes, de manera que sea posible la autoevaluación.

#### LA REFLEXION

Se pasa luego a discusiones grupales o plenarias que buscan rescatar la experiencia, en especial los sentimientos y sacar a relucir conocimientos previos y nuevas perspectivas que pudo haber propiciado el ejercicio. Para que el ejercicio sea efectivo debe permitirse la libre expresión de pensamientos e ideas y la comprensión de los sentimientos e ideas de los demás. Este momento se cierra con acuerdos y compromisos a nivel individual o grupal. Se recomienda que los grupos de reflexión no sean muy grandes, para que el diálogo sea más enriquecedor.

## ¿De que trata este manual?

El liderazgo transformador, para ser efectivo, debe vivirse a nivel individual primero y luego en la organización a la que se pertenezca, de manera que un colectivo de personas coherentes con sus valores puedan influir de mejor manera en su entorno.

De esa cuenta se trabajan 3 modulos:

**MODULO I: Liderando mi propia vida,**

En este módulo se busca que los participantes examinen sus conductas, valores y percepciones a manera de hacer los ajustes que les permitan desarrollarse como personas.

**MODULO II: LIDERANDO NUESTRO GRUPO**

En este módulo se dan herramientas que orienten las acciones del grupo.

**MODULO III: LIDERANDO NUESTRA COMUNIDAD**

Se trata de contextualizar al grupo respecto a las causas y posibles consecuencias de la situación nacional actual, así como herramientas para analizar esta realidad para poder luego transformarla.

## **MODULO I: Liderando mi propia vida,**

Se refiere a asumir la responsabilidad sobre la propia vida. Para esto se necesita tener claros los valores que vivo cuales son mis derechos y proyectar la forma en que quiero realizarme. Tres temas se abordan en este módulo:

- d. Cultura de Paz,
- e. Derechos Humanos
- f. Proyecto de Vida

### **a.Cultura de Paz**

El liderazgo debe construir y a la vez alimentarse de una cultura respetuosa de la dignidad humana. A este tipo de cultura se le ha llamado Cultura de Paz y se basa en la vivencia de los **VALORES** que permiten la convivencia pacífica entre las personas

De los valores se originan los principios y normas que rigen la conducta. En nuestra sociedad los valores se conocen, pero no se practican y esto se debe a la forma inadecuada en que se nos han transmitido.

El objetivo de este tema es reflexionar sobre la coherencia entre pensamientos, sentimientos y acciones cuando se trata de vivir los valores

El Reto: Las Torres<sup>9</sup> (1 hora): Se distribuyen vasos de 3 colores distintos por todo el lugar (pueden ser vasos de duroport marcados de distinto color o tipos distintos de vasos. Incluso se puede deliberadamente tener más vasos de un tipo que de otro.

Se forman 3 grupos. Se dan las instrucciones generales: *CONSTRUYAN LA TORRE MAS ALTA QUE PUEDAN CON VASOS DEL MISMO TIPO QUE ESTAN DISTRIBUIDOS POR TODO EL LUGAR. TIENEN 15 MINUTOS.*

---

<sup>9</sup> con base en la Dinámica implementada por la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala para el Diplomado en Liderazgo.

**GANARA LA TORRE MAS ALTA QUE SIGA EN PIE CUANDO SE ACABE EL TIEMPO.**

Luego en privado a cada grupo se le dan instrucciones secretas:

*Grupo 1: Ustedes deciden qué tipo de vaso van a escoger, sin consultar a los demás. Dedíquense a seguir las instrucciones generales al pie de la letra.*

*Grupo 2: Ustedes pueden hacer la torre ignorando por completo la instrucción y además de eso van a impedir que los otros grupos construyan la torre.*

*Grupo 3: Ustedes deciden qué tipo de vaso van a escoger, sin consultar con los demás. Van hacer lo posible por construir la torre respetando razonablemente las reglas e incluso ayudando a los otros dos equipos.*

El facilitador observará las conductas de cada grupo y cómo interactúan entre sí. Si algún grupo pide que se intervenga para controlar a otros grupos, el facilitador dirá: **PIENSEN USTEDES COMO SOLUCIONAR ESTO.** No importa que torre quede en pie al final o cual sea la más alta, sino las conductas que muestran los participantes.

La Reflexión (1 hora): Al terminar el tiempo se hace plenaria, buscando que los grupos reflexionen sobre su actuar. Se hacen las siguientes preguntas:

6. ¿Cómo se sintieron?
7. ¿Qué pasó?
8. ¿Por qué pasó lo que pasó?
9. ¿Qué valores o antivalores se mostraron en esta dinámica?



## **b. Derechos Humanos**

Lo que pretendemos con este tema es presentar los principios que deben orientar el Liderazgo transformador. Estos son Los DERECHOS HUMANOS, que se fundamentan y tratan de hacer aplicables los valores de la Cultura de Paz.

El Reto (1 hora) :Hay que reconocer que actualmente las personas tienen ciertas ideas preconcebidas sobre los derechos, las cuales conviene confirmar o desmentir.

De esa cuenta el reto es juzgar algunas de estas afirmaciones para ver si son falsas o verdaderas, pero fundamentado sus respuestas con argumentos.

1. Los Derechos Humanos solo aparecen para defender a los delincuentes.
2. Los Derechos del Niño prohíben corregir a los niños
3. Los Derechos de la Mujer debilitan a la familia
4. Los Derechos de los indígenas provocan división en el país
5. Los Derechos Humanos son satánicos
6. Si se aplican los derechos laborales, las empresas optarán por hacer recortes de personal, aumentando el desempleo
7. El bienestar económico no es un derecho, sino responsabilidad de cada persona
8. Los Derechos Humanos los inventó la comunidad internacional para manipular a países pobres.
9. Los Derechos Humanos son un ideal imposible

La Reflexión (1 hora) : Analicemos un poco más cada enunciado respondiendo estas preguntas para cada uno de ellos:

7. ¿Qué se dice?
8. ¿Cuándo se dice esto?

9. ¿Quién lo dice y con qué propósito?

### **c. Proyecto de Vida**

Cuando hay cierta claridad en cuanto a los valores y normas que rigen la conducta, es posible plantearse acciones que a corto, mediano o largo plazo orienten las acciones personales. A esto se le conoce como Proyecto de Vida

El Reto (1 hora): Se da la siguiente instrucción:

*Con base en lo que hemos venido reflexionando, elabora tu Proyecto de Vida.*  
(Para hacer el reto más entretenido se puede dar la opción de representar el proyecto de vida con recortes o dibujos.)

La Reflexión (1 hora): Cada participante expone su Proyecto de vida

Luego se hacen las siguientes preguntas

5. ¿Tus metas son realistas? Explica tu respuesta
6. ¿Como piensas lograr eso que te propones?
7. ¿Qué cosas que haces ahora te podrían impedir lograr tus metas?
8. ¿Qué cosas puedes hacer desde este momento para lograr tus metas?

## **MODULO II: Liderando Nuestro Grupo**

En este módulo se busca que los participantes tengan herramientas para orientar las acciones de su grupo.

Los temas del módulo son:

- d. Liderazgo Transformador
- e. Diálogo
- f. Planificación y Gestión

### **a. Liderazgo Transformador**

El objetivo de este tema es ayudarnos a conocer nuestros estilos de liderazgo, de manera que podamos compararlos con lo que propone el Liderazgo Transformador

**LIDERAZGO:** Es la capacidad de dirigir a un colectivo hacia el logro de sus fines. Puede ser carismático cuando se basa en las cualidades de un líder, autoritario, cuando se impone, democrático cuando consulta y hace consensos, permisivo, cuando deja en libertad de actuar. Todos estos se centran en una persona, que por sus capacidades y conocimientos, recibe o toma el cargo de dirigir a los demás.

**LIDERAZGO TRANSFORMADOR:** Es una nueva forma de liderazgo que busca lograr el desarrollo comunitario al instalar capacidades en cada miembro del grupo. De esa manera el líder deja de ser una persona para convertirse en un rol que cada miembro del grupo esté en condiciones de asumir según lo exijan las circunstancias.

**El Reto: Los Zapatos Mágicos<sup>10</sup> (1 hora):** Se necesita un espacio relativamente amplio.

Se divide a los participantes en grupos y se les da la siguiente instrucción:

---

<sup>10</sup> Dinámica propuesta por el equipo técnico del Proyecto Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia

*Van a competir por llevar primero a todo su grupo de un lado a otro (se señala el punto de inicio y el punto de meta). Para llegar deben elegir los zapatos mágicos. Los zapatos mágicos serán el único par de zapatos que se pueden tocar el espacio entre el punto de partida y la meta. Cada participante los puede usar una sola vez. Es decir que quien los usa para ir, ya no puede usarlos para regresar. No se permite lanzarlos.*

Aunque lógicamente habrá un grupo que llegué primero, el facilitador tratará de motivar a todos los grupos para completar el reto.

La Reflexión (1 hora): Al terminar el tiempo se hace plenaria, buscando que los grupos reflexionen sobre su actuar. Algunas preguntas pueden ser:

6. ¿Cómo se sintieron?
7. ¿Qué pasó?
8. ¿Por qué pasó lo que pasó?
9. ¿Quiénes asumieron el liderazgo del grupo y como lo llevaron a cabo?
10. ¿Qué otras opciones nos habrían dado mejor resultado?

## b. El Dialogo

Para poder llevar a la práctica el Liderazgo Transformador y construir la Cultura de Paz es necesario aprender a dialogar.

Para dialogar se requiere:

6. Un clima de confianza respeto que estimule la libre expresión.
7. Aceptar a cada persona
8. Escuchar
9. Reconocer y respetar las ideas y sentimientos de los demás.
10. Buscar soluciones que nos beneficien a todos y todas

El objetivo de esta actividad es aprender a dialogar.

El Reto: Escucha Activa<sup>11</sup> (1 hora): Se distribuye al grupo en parejas. Se indica que por los próximos 5 minutos sólo uno de los dos podrá expresarse libremente sobre algo que le preocupa. El otro no podrá hacer ningún comentario y se concentrará en escuchar atentamente a su compañero, tratando de evitar gestos que indiquen acuerdo o desacuerdo. Terminados los 5 minutos se invierten los papeles.

La Reflexión (1 hora): Al terminar el tiempo se hace plenaria, buscando que los grupos reflexionen sobre su actuar. Algunas preguntas pueden ser:

5. ¿Cómo se sintieron?
6. ¿Por qué pasó lo que pasó?
7. ¿Les parece importante la escucha activa para desarrollar nuestras reuniones grupales? Expliquen su respuesta.

---

<sup>11</sup> Dinámica propuesta por el equipo técnico del Proyecto Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia

8. ¿Cómo podemos aplicar la escucha activa en nuestro grupo?

### c. Planificación y Gestión

**PLANIFICACION:** Es el proceso de seleccionar y ordenar las acciones que llevará a cabo el grupo para contribuir a la solución de un problema o necesidad de las personas, el grupo o la

La planificación lleva una secuencia lógica para que se puedan escoger y ordenar las acciones que mejor contribuyan a solucionar el problema detectado

10. Diagnóstico: Consiste en investigar sobre el problema, profundizando en sus causas para poder tomar las pertinentes pautas de acción
11. Objetivos: Indican lo que queremos lograr con nuestras acciones
12. Metas: Consisten en el desglose de los objetivos en resultados medibles y alcanzables
13. Análisis de recursos y limitaciones: Consiste en el diagnóstico de las capacidades reales de la organización y de aquellas alianzas factibles que puedan ayudar al cumplimiento de los objetivos
14. Actividades: Son las acciones concretas a planificar
15. Tiempo: Definir el tiempo a emplear en cada actividad para alcanzar las metas propuestas.
16. Responsables: Definir las tareas específicas de cada miembro de la organización.
17. Ejecución: Es la realización de las actividades planificadas
18. Evaluación: Revisar el cumplimiento de objetivos, aspectos positivos y negativos de las actividades realizadas

Gestión:

**GESTION:** Es la capacidad de solventar los obstáculos que encontramos al momento de realizar lo que nos hemos propuesto

Se resaltan cuatro componentes<sup>12</sup>:

5. Compromiso con el proceso: El compromiso de proceso se da cuando la persona se involucra en una actividad desde la planificación hasta la evaluación , ocupándose de lo que le toca hacer pero sin perder de vista lo que hacen sus demás compañeros, para estar pronto a apoyarlos, si fuera necesario. La actitud a evitar es el COMPROMISO CON LA ACCION, que solamente se ocupa de hacer lo que le toca, ni más, ni menos
6. Eficacia, eficiencia y efectividad: Eficacia es la capacidad de lograr una meta. Eficiencia es la capacidad de hacer lo que toca hacer en el menor tiempo posible. El problema de la persona eficaz es que puede tardarse mucho en lograr su meta. En el caso del eficiente su problema es que no le preocupa el resultado sino hacer rápidamente lo que le toca hacer. Cuando se logra combinar la eficacia con la eficiencia logramos la EFECTIVIDAD
7. Resolución: Es ser resuelto, es decir, estar decidido a hacer lo que se ha propuesto, sin postergaciones ni excusas.
8. Afectividad: Se refiere a los sentimientos, los cuales siempre están presentes en las personas y deben ser tomados en cuenta. En un grupo, se hace necesario formar VINCULOS. Los sentimientos son importantes para generar la motivación necesaria para cumplir las propias tareas, pues el éxito en una actividad se ve afectado por el gusto o rechazo que se sienta hacia la tarea como tal y hacia los compañeros con quienes se trabaja.

El Reto: La Cuerda<sup>13</sup> (1 hora): Se necesita un lazo y un lugar donde amarrarlo a

---

<sup>12</sup> Conceptos propuestos por el equipo técnico del Proyecto Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia

<sup>13</sup> Dinámica propuesta por los facilitadores de la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado

unos 1.5 metros del suelo.

Se forman al menos dos grupos para competir. El reto consiste en pasar a todo el grupo por encima de la cuerda.

Con base en las fases de la planificación hacer un plan para enfrentar el reto. El primer equipo en completar su plan será el primero en intentar pasar. Deben presentar su plan al facilitador para poder pasar.

El facilitador debe comprobar que el grupo se apegue al plan que presentó. Si esto no sucede deberán repetir el intento, o cambiar el plan. Se considerará exitoso al grupo que cumpla estos requisitos:

1. Que su plan coincida con lo que finalmente se hizo.
2. Que el grupo completo haya pasado la cuerda en el menor tiempo posible.

La Reflexión (1 hora): En grupo responden con la mayor honestidad las siguientes preguntas

1. ¿Qué sentimientos experimentaron en este reto?
2. ¿Se considera cada miembro del grupo comprometido con el proceso?  
Expliquen su respuesta
3. En relación a este reto, ¿se consideran un grupo eficaz, eficiente o efectivo?



## **MODULO III Liderando Nuestra Comunidad**

La finalidad de este modulo es brindar herramientas que permitan al grupo proyectarse a la comunidad. Para esto es importante conocer la historia de la comunidad, ser capaz de analizar la coyuntura local actual y articular con otros actores. Los temas del módulo son:

- d. Memoria Histórica
- e. Análisis de la Realidad
- f. Trabajo en Red

### **a. Memoria histórica**

Para entender a nuestra comunidad hay que recobrar su historia. Se propone un ejercicio para revisar la historia comunitaria y tratar de entender la relación que hay entre la realidad actual y los hechos pasados.

El Reto: Los Billetes<sup>14</sup>: (1 hora) Se busca una lámina que presente los billetes y monedas de nuestro país. Se da una lámina por cada grupo. El reto consiste en que el grupo trate de escribir todo lo que sepan sobre cada personaje que aparece en los billetes y monedas de nuestro país.

La Reflexión (1 hora) :Se guía la reflexión a pensar lo poco que se conoce sobre algo tan cotidiano como los billetes. Los billetes, al igual que las conductas, son producto de una historia, la cual es necesario conocer para entender cosas desde cómo se eligieron los personajes de los billetes hasta como se originaron fenómenos tan cotidianos como la cultura del rumor (los chismes), los estilos de liderazgo que se manejan, la violencia y otros problemas que se vivan en la comunidad.

---

<sup>14</sup> Dinámica propuesta por el equipo técnico del Proyecto Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia

## **b. Análisis de la realidad**

Hay varias herramientas para hacer análisis de coyunturas, pero uno de los más sencillos que se aplicaron en el proyecto fue el de VER, JUZGAR, ACTUAR.

El Reto (1 hora): Se necesitan noticias del periódico, preferentemente de relevancia comunitaria.

El reto es aplicar la metodología de VER JUZGAR Y ACTUAR (Pastoral Educativa Diócesis de San Marcos, 2001)

Ver: Es el momento en que se identifican los hechos concretos de la vida, como punto de partida. Frente a ellos, muchas veces, hay la superficialidad de quien no los toma en la debida consideración. Otros se limitan a describirlos. El ver, en cambio, busca ir más allá de las apariencias, captar las causas que interfieren en un acontecimiento. Por eso, el ver comporta una cuidadosa instalación de criterios en las recolecciones de datos, y una evaluación de los mismos.

Juzgar: Es el momento que analiza los hechos de la realidad a la luz de los valores que el grupo profesa. Juzgar ayuda a tomar conciencia de la responsabilidad personal sobre las propias conductas y de las estructuras injustas de la sociedad.

Actuar: Es el momento que concretiza en una acción transformadora lo que se ha comprendido acerca de la realidad, y cómo esta ha sido leída a la luz de la Palabra de Dios. El actuar impide que la reflexión permanezca abstracta. Hay que estar atentos, a fin de que cuanto se quiere realizar no proceda de intuiciones momentáneas o decisiones voluntaristas, sino que sea fruto maduro de la reflexión hecha.

La acción transformadora es, antes de todo, una acción libertadora. Parte de las necesidades de las personas y busca acometer contra la raíz de los problemas.

Tiende a hacer participar a los demás. No se reduce a la sola esfera personal, sino que quiere realmente incidir en la realidad social. Ser agente de cambio significa colaborar activamente en la construcción de la Civilización del Amor, en la historia de los hombres.

La Reflexión (1 hora): Insistir en el propósito de escoger noticias o hechos de relevancia comunitaria para que la metodología se pueda llevar a cabo, sobre todo en lo que se refiere a ACTUAR. Retar al grupo a que la acción propuesta efectivamente se lleve a cabo o se considere en la planificación de actividades.

### **c. Trabajando En Red**

La intención de esta actividad es demostrar que los grupos organizados trabajando aisladamente tienen pocas posibilidades de incidir en la transformación de la realidad, pero si se hacen esfuerzos por coordinar acciones con otros grupos que trabajan en la comunidad, la transformación se hace viable.

El Reto(No Veo, No Oigo, No Hablo<sup>15</sup>): Se hacen equipos de 3 personas. Se acondiciona el lugar con obstáculos (sillas, mesas, objetos varios). Cada miembro de cada grupo tiene una misión y una limitación.

- *EL RECUPERADOR:* Va a estar de un lado del campo de obstáculos. Le toca encontrar un objeto y llegar al otro lado con el resto del equipo. Su limitante es que no puede ver
- *EL GUIA:* Puede ver todos los obstáculos, pero no puede hablar, por lo que le da las indicaciones por medio de mímica a un VOCERO para que las diga. También se le pueden amarrar los pies, para que dependa totalmente de los otros para ganar.

---

<sup>15</sup> Dinámica propuesta por el equipo técnico del Proyecto Jóvenes Activos: Marcando la Diferencia

- *EL VOCERO*: Esta de espaldas así que no puede ver los obstáculos, solo al guía, de quien recibe las instrucciones.

La Reflexión: Se hacen las siguientes preguntas:

7. ¿Cómo se sintieron?
8. ¿Qué pasó?
9. ¿Por qué pasó lo que pasó?
10. ¿Podía cada miembro del equipo por si sólo lograr el objetivo?

# ANEXOS

## I. Participantes

1. Kevin García
2. Darwin Arana
3. Roller Molina (entrevista y grupo focal)
4. Vivian Chivalán
5. Marvin Escobar
6. Kimberly Guardado (entrevista y grupo focal)
7. Marta Guardado
8. Elías Contreras
9. Crisitan Quezada (entrevista y grupo focal)
10. Mario López (Líder comunitario, solamente entrevista)
11. Sergio Santos (solamente grupo focal)
12. Doris Hernández (solamente grupo focal)
13. Laura Pú (solamente grupo focal)
14. Karen González (solamente grupo focal)
15. Ileana Rojas (líder comunitaria, solo entrevista)
16. Edwin Cueto (Delegado de Cruz Roja Española para Guatemala, solo entrevista)
17. Juan Pablo Flores (Cruz Roja Guatemalteca, solo entrevista)

## **II. FORMATOS DE INSTRUMENTOS**

### **ENTREVISTA JOVENES ACTIVOS**

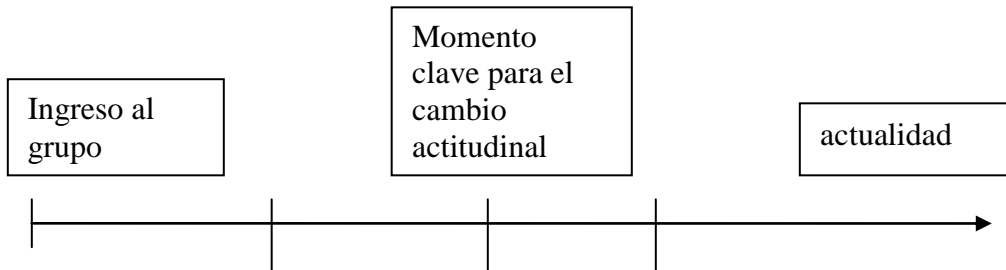
1. ¿En qué momento te sentiste líder?
2. ¿Qué momento consideras que cambio tus actitudes?
3. ¿Qué aprendizajes le deja la experiencia del Diplomado a tu grupo?
4. Si tuvieras que implementar de nuevo el Diplomado ¿qué actividades tomarías y cuáles descartarías?

## ENTREVISTA A CRUZ ROJA Y LÍDERES COMUNITARIOS

1. ¿En qué actividades demostraron los Jóvenes Activos su liderazgo.?
2. ¿Qué actividades contribuyeron al cambio actitudinal?
3. ¿Qué aprendizajes le deja la experiencia del Diplomado en Liderazgo Juvenil Comunitario?
4. Si tuviera que implementar de nuevo el Diplomado ¿qué actividades tomaría y cuáles descartaría?

## LINEA DEL TIEMPO

Traza una línea horizontal, marcando en el inicio tu fecha de ingreso al grupo y en el final el día de hoy. Luego ve marcando dentro del intervalo fechas que consideras clave en tu cambio actitudinal.





### III. FORMATOS DEL TALLER DE SISTEMATIZACION

#### a. PLAN DE SISTEMATIZACION

Datos generales	
Responsables	
Objetivo general	
Objetivos específicos	
Descripción	
Nombre de la organización	
Justificación	
Destinatarios	
Ejes seleccionados	

#### b. EJES DE SISTEMATIZACION

Eje	
Objetivos	
Información	
Actores	

#### c. ACTIVIDADES

Actividades	Período de ejecución	responsables	Necesidades de apoyo técnico	recursos

--	--	--	--	--

**d. RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA**

<b>Objeto:</b>		
<b>Eje:</b>		
<b>Proceso</b>		
<b>inicio</b>	<b>Durante</b>	<b>actual</b>
<b>Contexto</b>		
<b>Factores a considerar</b>		
<b>Lecciones aprendidas</b>		

